

**UNIVERSITÉ DU QUÉBEC**

**PRATIQUES DE FORMATION ET D'ÉDUCATION COOPÉRATIVES  
AU SEIN DES COOPÉRATIVES AGRICOLES AU RWANDA :  
ANALYSE DU CAS DE L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI**

**MÉMOIRE**

**PRÉSENTÉ À**

**L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI**

**COMME EXIGENCE PARTIELLE**

**DU PROGRAMME DE MAÎTRISE EN DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL**

**PAR**

**EUGÉNIE MUKANTAGWERA**

**FÉVRIER 2011**

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.

À toi mon cher époux

À vous, mes enfants bien-aimés

À tous les parents et amis de notre famille

**Ce mémoire est dédié**

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements s'adressent premièrement à M. Bruno Jean qui, malgré ses multiples obligations, a accepté de diriger ce mémoire. Qu'il trouve ici l'expression de ma profonde gratitude. Mes remerciements vont également à tous les professeurs du programme de maîtrise en développement régional de l'UQAR pour la qualité de la formation scientifique et morale qu'ils m'ont dispensée.

Je témoigne ma reconnaissance à l'Agence canadienne de développement international qui, à travers le Programme canadien de bourses de la francophonie, m'a accordé une bourse grâce à laquelle ce travail a pu être réalisé.

Un merci spécial s'adresse aux membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et à ses partenaires, pour leur accueil et leur disponibilité en vue de répondre à mes nombreuses questions. La collaboration de la direction et du personnel d'INADES-Formation Rwanda a été très appréciée. Qu'ils trouvent ici l'expression de ma profonde gratitude.

Merci à toi mon cher époux et à vous mes chers enfants, qui m'avez soutenue et encouragée tout au long de ces deux ans de formation au Canada. J'espère que ce travail sera à la hauteur de vos sacrifices et de votre patience durant mon absence.

Enfin, je tiens à remercier Jeanne-Marie Rugira, Isabelle Lavoie, Etienne Michaud et tous les amis et collègues de l'UQAR pour leur accueil et amitié. Un grand merci à tous les membres de ma famille et à toutes les personnes qui ont contribué d'une façon ou d'une autre à l'aboutissement de cette œuvre.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	III
TABLE DES MATIÈRES .....	IV
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES ANNEXES .....	IX
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	X
INTRODUCTION .....	1
CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	4
1.1. LA PROBLÉMATIQUE DE DÉVELOPPEMENT DU MOUVEMENT COOPÉRATIF AU RWANDA .....	4
1.1.1. Contexte socio-historique du mouvement coopératif rwandais.....	4
1.1.2. Les difficultés de développement des coopératives rwandaises .....	5
1.1.3. Cadre législatif et son évolution .....	7
1.2. LA COOPÉRATION AGRICOLE AU RWANDA.....	11
1.2.1. Le portrait du secteur agricole rwandais.....	11
1.2.2. La politique nationale en matière agricole.....	14
1.2.3. La promotion des coopératives : une stratégie pour le développement de l'agriculture au Rwanda .....	17
1.3. ÉTAT DE LA RECHERCHE SUR LA FORMATION ET L'ÉDUCATION COOPÉRATIVES EN AFRIQUE.....	19
1.4. JUSTIFICATION ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	21
1.4.1. Justification de la recherche.....	21

1.4.2. Objectifs de recherche et retombées potentielles.....	23
1.5. QUESTIONS ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	24
1.5.1. Questions de recherche .....	24
1.5.2. Hypothèses .....	25
1.6. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	25
1.6.1. Terrain de recherche, population visée et difficultés de l'enquête .....	25
1.6.2. Procédure de collecte des données .....	28
1.6.3. Procédure d'analyse des données.....	29
<b>CHAPITRE 2. LA FORMATION ET L'ÉDUCATION COOPÉRATIVES : UNE CLÉ DE RÉUSSITE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES.....</b>	<b>30</b>
2.1. CONNAISSANCES GÉNÉRALES SUR LES ENTREPRISES COOPÉRATIVES.....	30
2.1.1. Définition et objectifs d'une coopérative.....	30
2.1.2. Historique du mouvement coopératif.....	31
2.1.3. Valeurs et principes coopératifs.....	33
2.1.4. La démocratie dans les coopératives .....	36
2.2. LA COOPÉRATION AGRICOLE POUR UNE AGRICULTURE RENTABLE .....	37
2.3. LES FACTEURS DE DÉVELOPPEMENT ET DE RÉUSSITE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES .....	41
2.3.1. Le processus de structuration et l'engagement des coopérateurs.....	41
2.3.2. Les services d'appui et accompagnement .....	43
2.3.3. Un cadre législatif favorable.....	44
2.3.4. Les capacités d'adaptation et de gestion appropriée .....	46
2.3.5. La participation des membres.....	48

<b>2.4. LE RÔLE DE LA FORMATION ET DE L'ÉDUCATION COOPÉRATIVES .....</b>	<b>52</b>
2.4.1. Le lien entre l'éducation et la formation .....	54
2.4.2. L'éducation à la formule coopérative .....	57
2.4.3. L'importance de la formation et de l'éducation coopératives.....	58
2.4.4. Les méthodes et principes de formation et d'éducation coopératives .....	60
<b>CHAPITRE 3. LA FORMATION ET L'ÉDUCATION COOPÉRATIVES</b>	
<b>    AU SEIN DE L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI .....</b>	<b>64</b>
<b>3.1. APERÇU HISTORIQUE DE L'UNION DES COOPÉRATIVES DE PRODUCTEURS</b>	
<b>    DE RIZ DE BUGESERA (UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI) .....</b>	<b>64</b>
3.1.1. Passage d'un intergroupement à une union de coopératives .....	64
3.1.2. Structure associative .....	67
3.1.3. Organisation et fonctionnement.....	69
<b>3.2. REVUE DES ACTIVITÉS DE L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI .....</b>	<b>72</b>
3.2.1. La production du riz .....	72
3.2.2. Le décortilage du riz.....	76
3.2.3. La commercialisation du riz.....	78
<b>3.3. LA PARTICIPATION DES MEMBRES AU SEIN DE</b>	
<b>    L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI .....</b>	<b>81</b>
3.3.1. La participation aux réunions.....	82
3.3.2. La participation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi	
à la gestion de leurs coopératives .....	83
3.3.3. La participation des coopérateurs aux avantages économiques .....	84

<b>3.4. LES PRATIQUES DE FORMATION ET D'ÉDUCATION COOPÉRATIVES AU SEIN DE L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI.....</b>	<b>86</b>
3.4.1. Bilan des activités réalisées dans le domaine de la formation et de l'éducation coopératives par UCOPRIBU/Abahujumugambi.....	87
3.4.2. Points de vue des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sur les activités de formation et d'éducation coopératives .....	91
3.4.3. Méthodes et techniques de formation utilisées .....	96
3.4.4. Problèmes liées à la formation et à l'éducation coopératives dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.....	100
<b>RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>103</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>114</b>
<b>A N N E X E S .....</b>	<b>119</b>

## LISTE DES TABLEAUX

	Page
<b>Tableau 1 : Liste des organisations qui ont contribué à la relance des activités de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi en 1995 .....</b>	<b>65</b>
<b>Tableau 2 : Effectifs des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.....</b>	<b>67</b>
<b>Tableau 3 : Évolution récente des superficies cultivées par UCOPRIBU/Abahujumugambi et des rendements par hectare.....</b>	<b>73</b>
<b>Tableau 4 : Part de la production du riz décortiquée par UCOPRIBU/ Abahujumugambi, de 2005 à 2008 .....</b>	<b>77</b>
<b>Tableau 5 : Évolution de l'offre nationale du riz, de 1999 à 2007 .....</b>	<b>79</b>
<b>Tableau 6 : Évolution récente des prix du riz blanc produit par UCOPRIBU/Abahujumugambi .....</b>	<b>80</b>
<b>Tableau 7 : Récapitulatif des activités de formation et d'éducation coopératives dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.....</b>	<b>87</b>
<b>Tableau 8 : Synthèse des points de vue des membres sur les activités de formation et d'éducationn coopératives dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.....</b>	<b>91</b>

## LISTE DES ANNEXES

	Page
Annexe 1 : Questionnaire d'enquête auprès des coopérateurs .....	120
Annexe 2 : Guide d'entretien avec les dirigeants des coopératives .....	122
Annexe 3 : Guide d'entretien avec les partenaires.....	124
Annexe 4 : Organigramme de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.....	125
Annexe 5 : Modèle de la décortiqueuse que compte acquérir UCOPRIBU/Abahujumugambi .....	126
Annexe 6 : Circuit de commercialisation du riz par UCOPRIBU/ Abahaujumugambi1.....	127
Annexe 7 : Vue d'un champ de riz dans un marais exploité par UCOPRIBU/Abahujumugambi .....	128

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACI	: Alliance Coopérative Internationale
ARC	: Agence Rwandaise des Coopératives
BIT	: Bureau International du travail
CCQ	: Conseil de la Coopération du Québec
CIRIEC	: Centre Interuniversitaire de Recherche, d'Information et d'Enseignement sur les Coopératives
CODERVAM	: Coopérative de Développement Rizicole de la Vallée du Mutara
CUMA	: Coopérative d'Utilisation de Matériel Agricole
FAO	: Food and Agriculture Organisation
FIPA	: Fédération Internationale des Producteurs Agricoles
FONDSDEV	: Fonds de Solidarité pour le Développement
Frw	: Francs rwandais (1\$ Can = ± 600 Frw)
INADES	: Institut Africain pour le Développement Économique et Social
ISAR	: Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda
IWACU	: Centre de Formation et de Recherche Coopératives au Rwanda
JICA	: Japan International Cooperation Agency
MFERQ	: Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche du Québec
MINAGRI	: Ministère de l'Agriculture et des Ressources Animales (au Rwanda)
MINECOFIN	: Ministère des Finances et de la Planification Économique (au Rwanda)

MINICOM	: Ministère du Commerce et de l'Industrie (au Rwanda)
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
ONU	: Organisation des Nations Unies
OP	: Organisation Paysanne
PAPSTA	: Projet d'Appui au Plan Stratégique pour la Transformation de l'Agriculture
PIB	: Produit Intérieur Brut
RSSP	: Rural Sector Support Project
T	: Tonne
UCOPRIBU	: Union de Producteurs de Riz de Bugesera
UQAR	: Université du Québec à Rimouski
ZOA	: Zood Oest Asia (Organisation néerlandaise)



## INTRODUCTION

Le mouvement coopératif a toujours été reconnu comme un outil incontournable de développement, notamment pour les pays du Tiers Monde où les coopératives sont présentes dans plusieurs domaines d'activités socio-économiques, tels que l'agriculture, l'artisanat, le commerce, la santé, etc. Des recherches récentes sur le mouvement coopératif indiquent qu'au niveau mondial, le plus grand nombre de coopératives relèvent du domaine de l'agriculture. Selon Draperi (2007), la coopération agricole mondiale compte plus de 410 millions de coopérateurs pour 540 000 coopératives. Les coopératives agricoles jouent un rôle très important dans l'organisation des agriculteurs et la vulgarisation des techniques de production. Elles ont entre autres missions, la prise en charge des activités en amont et en aval de la production, à savoir l'approvisionnement des producteurs en intrants agricoles, ainsi que la transformation et la commercialisation de la production.

Comme pour la plupart des pays africains, le mouvement coopératif rwandais a connu son expansion dans les années 1980. À cette époque, le gouvernement rwandais et les ONG ont conjugué leurs efforts pour promouvoir les coopératives. Toutefois, une attention particulière a été accordée aux coopératives agricoles étant donné que l'économie du pays est basée essentiellement sur l'agriculture. Actuellement, les coopératives rwandaises font face à plusieurs problèmes, notamment la faible participation des membres. L'ignorance, le manque d'intérêt vis-à-vis de la coopérative, l'appropriation de cette dernière par les leaders sont autant de facteurs qui peuvent expliquer ce comportement lourd de conséquences qui caractérise les coopérateurs rwandais.

À ce problème s'ajoutent la violation des principes coopératifs et les détournements de fonds par les gestionnaires et les dirigeants. Pour le cas particulier des coopératives agricoles, outre les problèmes ci-haut mentionnés, elles éprouvent des difficultés à améliorer les rendements agricoles des exploitations de leurs membres. Elles affichent en outre de faibles capacités de gestion des activités de transformation et de commercialisation de leur production.

Face à cette situation, on pourrait se demander le rôle et la place de la formation et de l'éducation coopératives au sein des coopératives rwandaises. On pourrait aussi se questionner sur le niveau de formation technique et professionnelle des coopérateurs agricoles au Rwanda. En effet, les coopératives qui ont la chance de progresser et d'atteindre leurs objectifs sont celles qui font de la formation et de l'éducation coopératives une de leurs activités prioritaires.

C'est cette situation critique que traversent les coopératives rwandaises qui nous a poussés à jeter un regard rétrospectif sur les pratiques de formation et d'éducation coopératives au sein des coopératives agricoles au Rwanda. À cet effet, nous avons entrepris une recherche auprès de l'Union de Producteurs de Riz de Bugesera (UCOPRIBU/Abahujumugambi), dans l'objectif de montrer dans quelle mesure la formation et l'éducation coopératives peuvent contribuer au développement coopératif et à l'amélioration de la production agricole. Le présent mémoire est donc le fruit de notre travail de recherche sur ce sujet.

Notre mémoire est subdivisé en trois chapitres. Le premier chapitre situe la problématique de développement du mouvement coopératif dans le contexte rwandais et trace le portrait de la coopération agricole au Rwanda. C'est également dans ce chapitre que nous justifions la pertinence de notre recherche et présentons les objectifs visés, ainsi que la démarche méthodologique retenue. Le deuxième chapitre constitue le cadre théorique sur la formation et l'éducation coopératives considérées comme une clé de réussite des organisations coopératives. Quant au troisième chapitre, il est consacré à la présentation et l'analyse des résultats de la recherche. Au niveau des recommandations, nous proposons quelques pistes de solutions aux problèmes en lien avec la formation et l'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Notre travail se termine par une conclusion qui résume les principaux éléments et les résultats de notre étude.

## **CHAPITRE 1. PROBLÉMATIQUE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

### **1.1. La problématique de développement du mouvement coopératif au Rwanda**

#### **1.1.1. Contexte socio-historique du mouvement coopératif rwandais**

Depuis les années 1980, le gouvernement rwandais, en collaboration avec les organisations non gouvernementales (ONG), a entrepris des actions de sensibilisation des populations rurales à se regrouper en associations pour pouvoir sortir de la pauvreté. Cette campagne de sensibilisation a suscité l'émergence d'un bon nombre d'organisations paysannes sous plusieurs formes : groupements, intergroupements, coopératives, syndicats, etc. Ces différentes structures correspondent assez bien à la mentalité des rwandais habitués à l'entraide. Elles ont pour objectif commun le renforcement de la cohésion sociale et l'amélioration des conditions de vie de leurs membres.

Une vaste campagne de vulgarisation du mouvement coopératif qui a été menée à cette époque va idéaliser ce principe comme étant la meilleure voie vers le développement. Signalons que certaines coopératives ont été créées de façon exogène sans la participation véritable de leurs membres. Nous pouvons citer à titre d'exemple la Coopérative de Développement Rizicole de la Vallée du Mutara (CODERVAM) qui a été créée par l'État et qui a fonctionné comme une entreprise publique pendant plusieurs années.

Comme nous l'avons déjà signalé plus haut, la plupart des coopératives rwandaises relèvent du domaine agricole. En effet, dans un pays comme le Rwanda où le secteur agricole représente près de 50 % du PIB et que plus de 90 % de la population vivent de l'agriculture, il est facile de comprendre pourquoi le mouvement coopératif est plus important dans ce secteur d'activité. Actuellement, les coopératives agricoles rwandaises ont pour principale mission de promouvoir la productivité des exploitations agricoles de leurs membres. Aussi, au regard de la quasi-absence d'industries agricoles au Rwanda, elles s'efforcent de mettre en place des unités de transformation de leur production. Elles s'organisent également pour assurer l'écoulement de cette dernière dont les grandes débouchées se trouvent dans la capitale nationale située à des centaines de kilomètres des régions rurales.

### **1.1.2. Les difficultés de développement des coopératives rwandaises**

Si avant le génocide de 1994, le Rwanda a connu un mouvement coopératif assez dynamique soutenu par les organismes non gouvernementaux (ONG) et les pouvoirs publics, force est de constater que la plupart des coopératives rwandaises ont éprouvé des difficultés pour se développer et réaliser leur mission. En effet, suite à la tragédie qui a frappé le Rwanda en 1994, un bon nombre de coopératives a disparu. À partir de 1995, de nouvelles coopératives ont vu le jour. Elles sont nées en grande partie sous l'impulsion des différents intervenants qui ont exigé des populations à se regrouper pour pouvoir bénéficier des services d'urgence.

À la fin de la période d'urgence (1995-1998), certaines d'entre elles n'ont pas su s'insérer dans la nouvelle phase de développement. Le manque d'une vision à long terme et leur caractère momentané ont été les principaux facteurs de leur disparition. En effet, il est facile de créer une coopérative, mais la faire fonctionner et l'amener à réaliser ses objectifs est un défi majeur pour les coopérateurs.

Comme l'indique le Centre de Formation et de Recherche Coopératives au Rwanda (IWACU), les coopératives rwandaises font preuve de faibles capacités à assurer leur survie. En effet, « les coopératives rwandaises sont confrontées à pas mal de difficultés liées surtout à la faible participation des membres, à la mauvaise gestion et au mauvais fonctionnement des organes » (IWACU, 1997 : 36). À ces problèmes s'ajoutent l'appropriation de pas mal de coopératives par les leaders, ainsi que la faible participation des membres aux décisions importantes concernant la gestion de leur coopérative. Pire encore, la violation des principes coopératifs et les détournements de fonds sont devenus monnaie courante dans les coopératives rwandaises. Il serait utile de souligner ici que ce déficit de participation est surtout issu du fait que le regroupement en coopérative est imposé d'en haut et ne provient pas d'une volonté immanente des villageois.

Nous ne pouvons pas passer sous silence le problème de financement auquel font face les coopératives rwandaises. En effet, celles-ci n'ont pas encore développé l'esprit d'entreprise et leurs capacités en matière d'élaboration de projets bancables restent faibles. Aussi, la plupart d'entre elles ne maîtrisent pas les mécanismes d'accès aux crédits et ne disposent pas de garanties matérielles nécessaires.

De surcroît, beaucoup de coopératives n'ont pas de personnalité juridique et par conséquent, elles ne peuvent pas avoir accès aux crédits bancaires. Cette situation difficile que traversent les coopératives rwandaises suscite quelques interrogations. Elle nous amène à nous questionner sur la place et le rôle de la formation et de l'éducation coopératives au sein des coopératives rwandaises.

### **1.1.3. Cadre législatif et son évolution**

La première loi relative aux sociétés coopératives au Rwanda a été promulguée le 22 novembre 1966. Cette loi a été remplacée vingt-deux ans plus tard par la loi n° 31/1988 du 12/10/1988 qui, à son tour, fut remplacée par la loi n° 20/2007 du 18/09/2007. Cette dernière loi en vigueur précise le nouveau cadre législatif de création, d'organisation et de fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda. Plus détaillée que les lois précédentes, la nouvelle loi compte 134 articles contre respectivement 56 articles de la loi de 1988 et 51 articles pour celle de 1966. La particularité de cette nouvelle loi réside dans le fait que les autorités locales sont beaucoup plus impliquées dans la création et le fonctionnement des coopératives. Ainsi, les personnes désireuses de former une société coopérative adressent leur dossier de demande au secrétaire exécutif du secteur.

Aussi, avant qu'une coopérative soumette un dossier de demande de personnalité juridique, le secrétaire exécutif du secteur doit d'abord s'assurer de l'existence des membres, de leur nombre, de l'originalité de leur objet social et du lieu de son exercice. Le dossier est ensuite envoyé au maire du district qui doit vérifier que la société coopérative remplit les conditions requises pour la demande d'acquisition de la personnalité juridique.

C'est ce dernier qui transmet le dossier de demande de la personnalité juridique à l'organe national chargé de la promotion des sociétés coopératives. Ce fonctionnement est en soit très complexe. Le dossier de demande de personnalité juridique comprend les documents suivants :

- Quatre copies des statuts de la coopérative portant la date, les signatures ou les empreintes digitales de tous les membres fondateurs ;
- Quatre copies du compte-rendu de la réunion de l'Assemblée Générale constitutive portant les signatures ou les empreintes digitales de tous les membres fondateurs ;
- Quatre copies de la liste des membres du Conseil d'Administration et du Conseil de Surveillance comprenant leurs adresses et fonctions au sein de la société coopérative ainsi que leurs signatures ;
- Un spécimen de signature ou empreinte digitale des personnes autorisées à représenter légalement la société coopérative ;
- Une attestation délivrée par l'autorité locale du district du lieu du siège de la société coopérative.

Enfin, le certificat d'enregistrement (acte de reconnaissance juridique) délivré par l'organe chargé de la promotion des sociétés coopératives est envoyé à la société coopérative par le biais du maire du district du lieu du siège de la coopérative. Signalons que dans le temps, la reconnaissance juridique des coopératives était délivrée par le ministère ayant les coopératives dans ses attributions. Cependant, la nouvelle procédure a permis de réduire le temps de traitement des demandes de personnalité juridique des coopératives qui est passé de six mois à 15 jours, à compter de la date de réception du dossier complet.



Contrairement aux lois antérieures, la nouvelle loi précise le rôle des sociétés coopératives secondaires (unions), tertiaires (fédérations) et faîtières (confédérations). Ainsi, leur rôle consiste notamment à :

- Fournir une assistance professionnelle pour la création des sociétés coopératives ;
- Fournir une assistance professionnelle pour l'administration et la gestion des sociétés coopératives membres ;
- Constituer un fond de garantie pour les coopératives membres en vue de financer leurs activités économiques ;
- Aider dans l'organisation de l'éducation et de la formation continue des membres, des membres du Conseil d'Administration et des employés des sociétés coopératives ;
- Protéger les intérêts de leurs membres affiliés devant les autorités publiques et d'autres sociétés privées ;
- Encourager et étendre la campagne de sensibilisation sur la vision des sociétés coopératives, leur mission, leur cadre légal et la politique nationale de promotion des sociétés coopératives.

Quant à l'organe chargé de la promotion des coopératives qui a été institué par cette nouvelle loi n° 20/2007, il a aussi le droit de contrôle de ces structures. Ainsi, à la demande du Ministre ayant les coopératives dans ses attributions ou des autres organes habilités, il peut mener une enquête sur la constitution, les activités et la situation financière d'une coopérative. Il peut également le faire à la demande de la majorité des membres du Conseil de surveillance, ou d'au moins un tiers des membres de la coopérative. En outre, les coopératives sont tenues d'envoyer une copie de leurs rapports d'audit annuel à l'organe chargé de la promotion des coopératives.

Pour favoriser l'implication des membres dans la gestion de leur coopérative, la loi assigne aux coopératives un certain nombre de directives. En voici quelques unes :

- Toute société coopérative créée, le cas échéant, des sous-comités chargés de l'éducation et de la formation, des crédits, des finances et du personnel dont les attributions sont fixées conformément aux Statuts.
- Les sociétés coopératives doivent instituer un fonds permanent d'éducation et de formation des membres pouvant bénéficier des subventions de l'Etat, des opérateurs du secteur privé et d'autres donateurs.
- Les membres ont le droit de recevoir toute information relative à la société coopérative y compris les statuts, les procès-verbaux des réunions de l'Assemblée Générale ainsi que des autres réunions, les rapports annuels, les livres comptables et les autres livres et documents de la société coopérative.

Par ailleurs, la loi prévoit des peines pour les infractions commises dans le cadre des coopératives. Ainsi par exemple, toute personne, qu'elle soit membre des organes de direction de la coopérative, ou qu'elle soit agent de la coopérative, qui utilise les fonds de la coopérative à des fins d'intérêts personnels, est passible d'une peine d'au moins six (6) mois d'emprisonnement et d'une amende de 500 000 Frw ( $\pm$  890 \$ CAD) ou l'une de ces peines.

Signalons également que toutes les coopératives enregistrées aux termes de l'ancienne loi portant organisation des sociétés coopératives, doivent adapter leurs statuts à la nouvelle loi et introduire à nouveau un dossier de demande de personnalité juridique.

À cet effet, elles disposaient d'un délai d'un an, à partir de la date de publication de la nouvelle loi au Journal Officiel de la République du Rwanda, à savoir le 18/09/2007. Il en est de même pour les groupements à vocation coopérative. Ainsi, selon le rapport annuel d'INADES-Formation Rwanda, après un processus marathon de demande de personnalité juridique, l'exercice 2008 s'est clôturé avec l'agrément officiel de plus de 3 000 coopératives. Cependant, la plupart des coopératives mises en place sont des structures jeunes travaillant dans des conditions organisationnelles auxquelles elles n'étaient pas habituées. Ceci leur exige de s'adapter rapidement au mode de gestion et de fonctionnement de ces nouvelles structures. Ainsi, les comités de gestion des nouvelles coopératives mises en place devraient bénéficier des formations sur le fonctionnement et la gestion des coopératives. Le déficit du niveau d'éducation coopérative et des modalités formatives limite le déploiement du mouvement coopératif aussi bien dans le secteur agricole que dans les divers autres secteurs d'activités.

Alors qu'avec l'ancienne loi, les sociétés coopératives étaient exonérées de l'impôt pendant une période de cinq ans à partir de la date de leur agrément, la nouvelle loi ne fait pas mention de cet avantage pourtant indispensable pour les coopératives naissantes.

## **1.2. La coopération agricole au Rwanda**

### **1.2.1. Le portrait du secteur agricole rwandais**

Moteur de croissance de l'économie du Rwanda, l'agriculture fournit de l'emploi à 88 % de la population active et contribue au Produit Intérieur Brut (PIB) à la hauteur de 47 % (MINECOFIN, 2008).

Cependant, le pays est caractérisé par une pénurie de terres cultivables car la superficie cultivable est d'environ 1 500 000 hectares, soit 56 % de la superficie totale du pays estimée à seulement 26 338 km<sup>2</sup>. La superficie agricole moyenne par famille est de 0.76 Ha (MINAGRI, 2004). À l'heure actuelle, l'agriculture rwandaise n'est pas encore orientée vers le marché car elle reste toujours une agriculture de subsistance caractérisée par de petites exploitations atomisées. Les techniques culturales sont exclusivement manuelles. Par ordre croissant de superficies cultivées, les principales cultures vivrières sont la banane, le haricot, la patate douce, le sorgho, le maïs, la pomme de terre, le petit pois, le soja, les légumes, les fruits, l'arachide, le blé, l'igname, la colocase et le riz (MINAGRI, 2004). Le café et le thé sont les principales cultures industrielles produits au Rwanda. Toutefois, depuis les années 80, on dénote une involution inquiétante de l'agriculture rwandaise. Le pays est confronté aux problèmes liés à l'insuffisance de la production agricole et à l'insécurité alimentaire.

En effet, « les exploitations agricoles éprouvent de plus en plus de difficultés à assurer la subsistance des ménages; ceux-ci étant régulièrement confrontés à des déficits alimentaires » (MINAGRI, 2004 : 15). Ainsi par exemple, selon les statistiques du MINAGRI (2004), la croissance de la production agricole de 9,4 % observée en 2002 a connu une chute considérable en 2003 car elle est passée à 2,4 %. Plusieurs facteurs ont concouru à créer cette situation. La principale raison de cette baisse est que « l'agriculture rwandaise n'est presque pas mécanisée, le niveau d'équipement des exploitations est quasi inexistant et l'intensification reste faible. L'utilisation des intrants agricoles est très faible et reste en deçà des normes recommandées » MINAGRI (2004 : 2).

En effet, l'agriculture rwandaise souffre de nombreuses défaillances tant en amont qu'en aval de la production : l'absence de technologies appropriées, le manque d'équipements de production adéquats, la faible valorisation des ressources naturelles, la faible performance de la recherche agricole, la transformation et la commercialisation des produits peu développées, la faible utilisation des semences sélectionnées et des intrants agricoles (PAPSTA, 2008). Le faible niveau de formation des agriculteurs dont la majorité est analphabète constitue également un handicap majeur au développement de l'agriculture au Rwanda. Ainsi par exemple, hormis le coût élevé des intrants agricoles, le manque de connaissances limite leur utilisation par les producteurs.

À ces problèmes s'ajoute le faible accès des producteurs aux crédits agricoles. En effet, Selon le Ministère de l'agriculture et des ressources animales (MINAGRI), le taux de financement du secteur agricole a fortement baissé à partir de 1990, de sorte qu'il est devenu presque insignifiant à partir de 1998. Par exemple en 2003, les financements bancaires au secteur agricole ne représentent que 1,9 % du total des crédits alloués à l'économie.

En effet, les institutions financières ne s'intéressent pas à l'agriculture considérée comme un secteur à haut risque pour leurs capitaux. Par ailleurs, les institutions de microfinance sont peu développées et leur contribution à l'agriculture reste très marginale. Par ailleurs, le financement du secteur agricole par le budget de l'État est très faible. Par exemple, entre 2002 et 2003, la part allouée au secteur agricole dans le budget total de l'État est passé de 4,5 % à 2,9 % (MINAGRI, 2004).

Malgré ces différentes contraintes qui limitent son développement, le secteur agricole rwandais a des opportunités permettant d'envisager son avenir avec optimisme. Il s'agit notamment de la volonté politique visant la modernisation et la transformation du secteur agricole. Cette volonté est clairement exprimée dans les documents de politiques nationales, tels que la Vision 2020, le Programme de Réduction de la Pauvreté, la Politique Agricole Nationale et le Plan Stratégique de Transformation de l'Agriculture au Rwanda. Il y a aussi la nouvelle loi foncière qui prévoit de limiter le morcellement des terres et encourage le remembrement en vue d'une meilleure utilisation des terres disponibles.

En effet, avec un nombre d'agriculteurs représentant près de neuf personnes sur 10 dans la population nationale et près de la moitié du PIB, il est facile de comprendre la pertinence des stratégies adoptées par le gouvernement rwandais pour développer le secteur agricole. Cependant, les objectifs visés ne peuvent être atteints que moyennant un processus de transformation et de modernisation des systèmes de production.

### **1.2.2. La politique nationale en matière agricole**

Dans le souci de promouvoir le développement socio-économique du pays et le bien-être de la population dont la majorité vit de l'agriculture, le gouvernement rwandais a mis en place une série de mesures visant la transformation du secteur agricole. En effet,

les impératifs de la sécurité alimentaire font de l'utilisation rationnelle de l'eau, de l'aménagement de l'espace agricole, de la sauvegarde du patrimoine productif, de la promotion des filières prioritaires, de la modernisation de l'agriculture, de la mise en œuvre d'une politique de financement adaptée, de la promotion de la technologie, de l'organisation professionnelle, du développement de l'esprit entrepreneurial, de l'intégration du genre, les déterminants majeurs de la politique agricole. (MINAGRI, 2008 : 5)

Tel que nous l'avons mentionné plus haut, ces différentes mesures sont contenues dans les documents de la Vision 2020, de la Politique Agricole Nationale et du Plan Stratégique de Transformation de l'Agriculture au Rwanda. Selon le MINAGRI (2004), les mesures prises sont de nature à relever les défis auxquels l'agriculture rwandaise fait face actuellement, à savoir :

- La transformation de l'agriculture de subsistance en agriculture commerciale ;
- Assurer l'alimentation et la sécurité alimentaire dans le pays ;
- L'amélioration des revenus des agriculteurs et la monétarisation de l'économie agricole ;
- La création d'emplois extra agricoles permettant de réduire la population agricole ;
- Contribuer à l'amélioration de la balance commerciale, du PIB et de l'épargne.

La vision 2020 et la stratégie de réduction de la pauvreté au Rwanda considèrent l'agriculture comme un secteur prioritaire. Élaborée par le ministère de l'Agriculture et des Ressources animales, « la politique nationale agricole a été conçue pour faire jouer au secteur agricole le rôle à la fois de créateur d'emplois et de revenu pour les producteurs, et de garant de la sécurité alimentaire nationale » (MINAGRI, 2008 : 5). Quant au plan stratégique de transformation de l'agriculture, il est basé sur le principe que le développement de l'agriculture dépend essentiellement du secteur privé et des producteurs qui le composent. Cependant, « le rôle de l'État qui est déterminant sera recentré afin de renforcer la responsabilisation des communautés, des organisations paysannes et des opérateurs privés ainsi que le partenariat entre l'État et ces autres acteurs » (MINAGRI, 2004 : 41).

Les principaux axes stratégiques qui ont été retenus dans le plan stratégique de transformation de l'agriculture sont les suivants :

- Liaison de la production avec le marché et intégration de l'économie agricole dans l'économie nationale et régionale. Il est en effet nécessaire d'évoluer vers une agriculture dont la production ne doit plus être destinée seulement à l'autoconsommation, mais de plus en plus tournée vers le marché (marché local, national, régional et international) ;
- Gestion durable des ressources naturelles et en particulier celle des eaux et des sols ;
- Création d'un cadre institutionnel favorable pour la professionnalisation des producteurs et la transformation de l'agriculture rwandaise ;
- Organisation, mobilisation, et renforcement des capacités des producteurs et des organisations professionnelles.

Selon le MINAGRI (2004), le dernier axe du plan stratégique de transformation de l'agriculture est central. Il se base sur le principe directeur de responsabilisation des producteurs et leurs organisations. En effet, la priorité pour l'État est de mettre en place des mécanismes d'appui qui permettent aux producteurs de mieux s'organiser pour gérer leurs exploitations et se prendre en charge. Au bout du compte, ce sont les producteurs eux-mêmes qui doivent gérer les ressources naturelles, intensifier et diversifier leurs systèmes de production et pénétrer les marchés.



### **1.2.3. La promotion des coopératives : une stratégie pour le développement de l'agriculture au Rwanda**

Une des stratégies mises en place par le gouvernement rwandais pour développer le secteur agricole consiste à promouvoir la création et le développement des coopératives agricoles. Pour le gouvernement, ces structures sont des canaux d'information et de formation des producteurs en vue de renforcer leurs capacités professionnelles. Il s'agit avant tout de leur apporter un appui technique et organisationnel qui leur permet de se développer et de réaliser leur mission. En effet, les problèmes majeurs auxquels sont confrontées les coopératives rwandaises et qui menacent leur survie sont le faible niveau d'organisation et de participation des membres, ainsi que les faibles capacités en matière de planification, de gestion et de négociation.

C'est dans ce cadre que le gouvernement rwandais a adopté une politique de promotion des coopératives. Cette politique a pour mission de doter le pays d'un mouvement coopératif solide géré selon les principes coopératifs universellement reconnus. Elle doit veiller à ce que les coopératives deviennent un outil viable pour le développement socio-économique du pays. En effet, avec la mise en œuvre de cette politique, les coopératives seront capables de mieux répondre aux intérêts de leurs membres et de contribuer efficacement à la réduction de la pauvreté. Par ailleurs, par la loi n° 16/2008 du 11/06/2008, le gouvernement a créé l'Agence Rwandaise des Coopératives (ARC) chargée du contrôle et de la promotion des coopératives.

L'ARC a pour mission principale de :

- Mettre en œuvre la politique du Gouvernement en matière des sociétés coopératives ;
- Enregistrer les sociétés coopératives et leur accorder la personnalité juridique ;
- Réglementer et superviser les sociétés coopératives y compris les unions, les fédérations et les confédérations des sociétés coopératives ;
- Élaborer les normes éthiques et professionnelles de gestion saine des sociétés coopératives ;
- Assister les sociétés coopératives dans le renforcement des capacités de leurs membres et de leurs administrateurs à travers les formations et les séminaires ;
- Promouvoir la culture d'entrepreneuriat dans le secteur des sociétés coopératives ;
- Mener des recherches et des études sur le mouvement coopératif et en publier les résultats ;
- Conseiller le Gouvernement dans la formulation des politiques et des stratégies relatives aux sociétés coopératives ;
- Assurer la mise en application des lois régissant les sociétés coopératives et des autres lois que les sociétés coopératives sont tenues de respecter.

De façon particulière, les coopératives agricoles ont besoin d'être appuyées pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent au niveau de leurs exploitations agricoles, d'autant plus qu'il existe déjà une dynamique d'auto-organisation des producteurs et leur volonté de prendre en charge le développement des filières agricoles. Cependant, de tels appuis doivent passer nécessairement par la formation des agriculteurs aux techniques de production, de transformation et de commercialisation de leur production.

D'ailleurs, la politique de promotion des coopératives privilégie les formations régulières des coopérateurs agricoles, avec l'objectif de les rendre plus efficaces et de faire tâche d'huile dans leurs voisinages immédiats. Dans la même optique, le MINAGRI propose de créer un réseau de paysans-formateurs au niveau de tous les secteurs et cellules du pays. « [...] Ces agents "paysans" apporteront des innovations, organiseront des démonstrations et joueront un rôle dans le suivi du secteur agricole » (MINAGRI, 2004 : 51).

### **1.3. État de la recherche sur la formation et l'éducation coopératives en Afrique**

Les différentes recherches qui ont été réalisées sur les coopératives en Afrique ont signalé un manque de conception à long terme des activités de formation et d'éducation coopératives. D'après les recherches réalisés en République Démocratique du Congo et dans certains pays d'Afrique de l'Ouest (Bénin, Burkina Faso, Sénégal), respectivement par Lokombo (1997) et le Bureau International du Travail (2000), cette situation résulte essentiellement du fait que les coopératives de ces pays ignorent l'importance de telles activités. En outre, l'étude réalisée par Diallo (1993) sur les coopératives agricoles en Guinée a révélé que seuls les dirigeants ont accès à la formation et que celle-ci est focalisée essentiellement sur les aspects techniques de gestion administrative et financière. Tel est le grand problème des coopératives dans la plupart des pays en développement où les dirigeants croient avoir tous les droits, comme si la coopérative était leur affaire personnelle. Ils profitent de la peur et de l'ignorance des coopérateurs pour gérer les coopératives à l'instar des entreprises familiales.

Ainsi, malheureusement toute offre de formation est une occasion pour eux de sortir du pays et de concentrer les chances éducatives toujours sur les mêmes personnes. Favoriser et démocratiser l'éducation coopérative porte une promesse réelle de permettre aux pays en développement de sortir leurs coopératives d'un tel cercle vicieux.

Par ailleurs, les enquêtes menées par Drainville (2001) dans trois coopératives féminines au Maroc ont révélé que l'éducation coopérative en faveur de leurs membres reste encore faible. Selon elle, « les femmes éprouvent de la difficulté à expliquer ce qu'est une coopérative et comment elle fonctionne » (Drainville, 2001 : 65). En effet, il est rare que l'éducation coopérative occupe beaucoup de place dans les programmes de formation coopérative qui s'adressent surtout aux dirigeants et aux employés car, comme l'indique le BIT, « l'expérience montre que dans bon nombre de coopératives, c'est la formation technique et professionnelle qui prime; l'éducation au concept de la coopération, à ses objectifs, à ses principes et à ses valeurs reste souvent accessoire » (BIT, 2000 : 95).

Après quelques années d'existence et avec le niveau de croissance qu'atteignent parfois certaines coopératives, il arrive qu'on ne pense plus qu'à un type de formation, soit celui qui s'adresse aux dirigeants et aux employés. La formation professionnelle et technique l'emporte pour des motifs de rentabilité et l'éducation continue des membres de la coopérative passe à l'arrière plan. Les activités des membres se résument alors fréquemment à une assemblée annuelle où l'on présente les états financiers, incompréhensibles à certains égards pour bon nombre de membres ou de sociétaires. (Comtois et al., 1982 : 242)

Bien que la formation et l'éducation coopératives en Afrique aient fait l'objet principal de peu de recherches, elles ont été abordées dans presque tous les travaux réalisés sur les coopératives en général. Le fait qu'on ne puisse pas parler de coopérative sans parler de la formation et de l'éducation coopératives prouve combien cette activité est d'une importance capitale dans la vie d'une organisation coopérative. Certains chercheurs comme Lafleur (2003) arrivent même à affirmer qu'« une coopérative sans éducation coopérative n'est pas une coopérative » (Lafleur, 2003 : 22).

En effet, « l'éducation coopérative encourage une meilleure participation car les membres sont mieux informés; elle valorise d'ailleurs l'égalisation des chances, les besoins des membres sont comblés, etc. » (Lebel, 1996 : 68). Dans le domaine agricole, la formation et l'éducation coopératives permettent aux producteurs de se professionnaliser en vue d'augmenter la production. C'est donc grâce à ces activités que les entreprises coopératives parviennent à renforcer leurs capacités stratégique, organisationnelle et technique en vue d'atteindre leurs objectifs. Nous regrettons cependant qu'aucune recherche n'ait été réalisée sur la formation et l'éducation coopératives au Rwanda.

## **1.4. Justification et objectifs de la recherche**

### **1.4.1. Justification de la recherche**

#### *1.4.1.1. La pertinence sociale*

Les coopératives sont des structures sociales contribuant au développement de la société. Plusieurs chercheurs ont démontré que le développement des coopératives est fonction des capacités des coopérateurs à participer activement à leur gestion efficace et efficiente.

Nous faisons l'hypothèse ici que les difficultés qu'éprouvent actuellement les coopératives rwandaises pourraient être surmontées grâce aux programmes de formation et d'éducation à l'intention de l'ensemble des coopérateurs. Il est donc urgent de créer des conditions en vue de permettre aux coopératives agricoles de prendre conscience de la nécessité de faire de la formation et de l'éducation coopérative un de leurs axes de développement prioritaires.

Par ailleurs, il nous faut noter que les problèmes vécus dans le secteur agricole au Rwanda sont d'une gravité réelle, dans le sens où ils occasionnent des difficultés à assurer la sécurité alimentaire de la population. Pour contribuer à résoudre ce problème, les coopératives agricoles gagnent à former leurs membres sur les nouvelles techniques culturales qui visent à accroître leur production. Notre choix de faire une recherche sur la formation et l'éducation coopératives s'inscrit dans cette cohérence. Au moment où les coopératives agricoles rwandaises font face aux enjeux majeurs de développement coopératif et d'augmentation de la production agricole, une telle recherche est d'une pertinence personnelle, sociale et scientifique incontestable.

#### *1.4.1.2. La pertinence scientifique*

Tel que nous l'avons déjà évoqué plus haut, très peu de chercheurs se sont penchés sur les questions liées à la formation et à l'éducation coopératives. Celles-ci ont souvent été abordées sommairement à travers différentes recherches portant sur les coopératives en général. « [...] un paradoxe a traversé ce travail : celui de constater que l'éducation coopérative, qui est un des principes fondamentaux du coopératisme, soit un objet de recherche et de réflexion si peu exploité » (Martin, 2005 : 68).

Par ailleurs, l'on observe une quasi-absence de recherches sur la formation et l'éducation coopératives au Rwanda. C'est donc dans cette perspective d'un besoin réel que veut s'amorcer notre recherche sur le sujet en question.

### **1.4.2. Objectifs de recherche et retombées potentielles**

#### *1.4.2.1. Objectifs de la recherche*

Notre travail de recherche vise à atteindre les objectifs suivants :

- Montrer le lien qui existe d'une part entre la formation et l'éducation coopération et le développement coopératif, et d'autre part entre la formation et l'éducation coopérative et l'augmentation de la production agricole ;
- Analyser les pratiques des coopératives agricoles rwandaises en matière de formation et d'éducation coopératives : volume des activités de formation et d'éducation coopératives, thèmes abordés, méthodes utilisées, bénéficiaires, etc.
- Identifier et analyser les problèmes liés à la formation et à l'éducation coopératives dans les coopératives agricoles rwandaises ;
- Proposer des pistes de solutions aux problèmes identifiés.

#### *1.4.2.2. Retombées potentielles de la recherche*

Les résultats de notre recherche pourraient aider les coopératives agricoles rwandaises à réajuster leurs pratiques en matière de formation et d'éducation coopératives pour qu'elles répondent le mieux à leurs besoins en matière de développement structurel et d'augmentation de la production agricole.

De leur côté, les organismes d'appui, en l'occurrence le Gouvernement Rwandais et les ONG, pourraient s'en servir pour améliorer leurs interventions en matière de renforcement des capacités des coopératives agricoles rwandaises. Notre recherche pourrait également susciter l'intérêt d'autres chercheurs à s'investir davantage dans l'étude de la formation et de l'éducation coopératives.

## **1.5. Questions et hypothèses de recherche**

### **1.5.1. Questions de recherche**

Le travail de problématisation réalisé jusqu'ici permet de faire deux constats. Premièrement, les coopératives rwandaises éprouvent actuellement d'immenses difficultés pour se développer et réaliser leur mission. La revue de la littérature a permis de mettre en évidence les conséquences de la mauvaise gestion et du faible niveau de participation des membres sur le développement des coopératives agricoles et sur les conditions de vie des coopérateurs.

Deuxièmement, il nous est apparu claire que les coopérateurs agricoles sont confrontés au problème de faibles rendements de leurs exploitations. Dans ce contexte, le défi de contribuer au développement des coopératives rwandaises suscite un certain nombre de questions :

- Dans un premier temps, cette recherche voudrait éclairer la situation actuelle des coopératives agricoles au Rwanda. Elle tente de questionner l'importance accordée à l'éducation coopérative des membres des coopératives agricoles rwandaises.



- Dans un deuxième temps, nous tenterons d’apprécier à sa juste valeur le niveau de formation technique et professionnelle des coopérateurs agricoles rwandais, et ses impacts sur la vie des coopératives et de leurs membres.

### **1.5.2. Hypothèses**

Cette recherche confirmera ou infirmera les hypothèses suivantes :

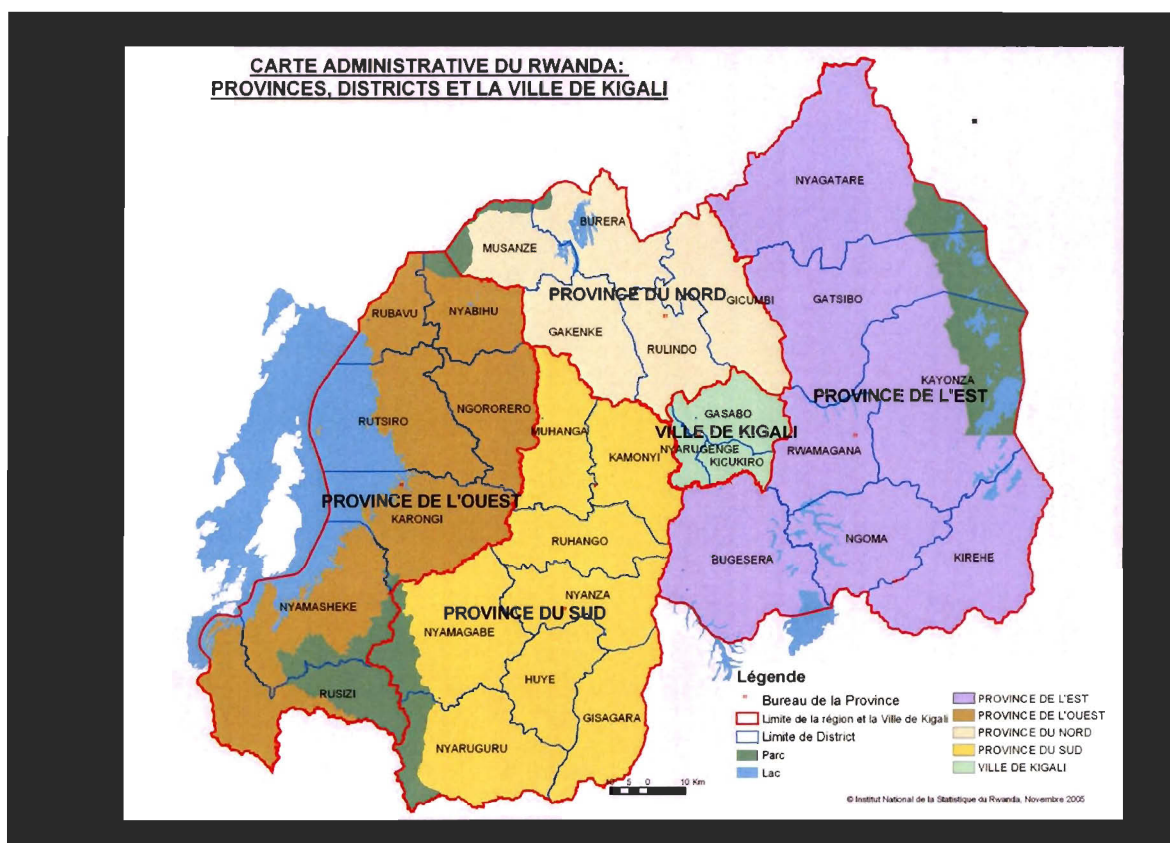
- Les coopératives rwandaises attachent une petite importance à formation des membres sur les principes coopératifs et les techniques de gestion d’une coopérative.
- Les membres des coopératives agricoles rwandaises ne maîtrisent pas les techniques de production agricole.
- Investir sur la formation et sur l’éducation coopérative constitue une véritable promesse de développement des coopératives agricoles au Rwanda.

## **1.6. Démarche méthodologique**

### **1.6.1. Terrain de recherche, population visée et difficultés de l’enquête**

Notre enquête s’est déroulée au sein de l’Union des Coopératives de Producteurs de Riz de Bugesera (UCOPRIBU/Abahujumugambi) œuvrant dans le District de Bugesera et dont le siège est situé à 67 km de la capitale nationale (Ville de Kigali). Tel que l’on peut le constater sur la carte administrative du Rwanda (Voir figure 1), le district de Bugesera se trouve au Sud-Est du pays, plus précisément dans la Province de l’Est.

Figure 1 : Carte administrative du Rwanda



(Source : MINALOC, Mai 2010)

La population visée par l'enquête est constituée par trois catégories de répondants. La première catégorie comprend les membres (hommes et femmes) des coopératives agricoles. En tant que bénéficiaires des activités de formation et d'éducation coopératives, ils sont susceptibles de donner accès à leurs points de vue et à leurs perceptions de la situation. La deuxième catégorie comprend les dirigeants des coopératives agricoles. Ce choix se justifie par le fait qu'ils détiennent toutes les informations sur les activités de formation et d'éducation organisées par les structures dont ils sont responsables.

Quant à la troisième catégorie, elle est composée par les partenaires des coopératives agricoles. En effet, de par les relations qu'ils entretiennent avec les coopératives agricoles, les partenaires ont généralement une meilleure connaissance des activités de ces dernières et de leur état de santé. Ils sont donc capables de fournir des informations fiables au sujet de la formation et de l'éducation au sein des coopératives qu'ils appuient en fournissant des services de formation et d'éducation aux coopératives ciblées par notre étude.

Cette recherche a pu être menée en bonne et due forme, grâce à la collaboration et au soutien des autorités du District de Bugesera, des organisations partenaires et des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Aussi, l'expansion des réseaux de communication par téléphones portables sur tout le territoire national nous a facilité les contacts avec le terrain de recherche. Cependant, nous avons rencontré aussi quelques difficultés qui heureusement n'ont pas trop handicapé le bon déroulement de notre étude.

La première difficulté concerne les modifications du calendrier préétabli pour les entretiens avec les coopérateurs suite aux différents programmes du gouvernement, tels que les réunions, les travaux de développement communautaire, etc. Nous avons également éprouvé des difficultés de déplacement sur le terrain. En effet, les huit coopératives ciblées par l'enquête sont réparties sur trois secteurs du District de Bugesera et les routes qui lient ces secteurs sont dépourvues de moyens de transport car elles sont impraticables. Nous ne pouvons pas passer sous silence le problème de langue car nous avons dû traduire en Kinyarwanda le questionnaire d'enquête initialement conçu en Français. De même, nous avons été obligés de traduire en Français le corpus des entretiens réalisées en langue nationale. Non seulement la traduction demande du temps, mais elle risque également de modifier l'authenticité des informations recueillies.

### **1.6.2. Procédure de collecte des données**

La constitution d'une base de données fiables est l'une des étapes fondamentales de tout travail de recherche. Dans le cadre de notre recherche, nous avons utilisé une approche de recherche de type qualitative pour collecter des données. Après notre scolarité nous avons pu organiser notre temps de recherche en vue de retourner au Rwanda et faire notre enquête-terrain sur une période de trois mois au cours de l'été 2009. À l'aide d'un questionnaire déjà préexpérimenté, nous avons ensuite mené des entretiens auprès des différentes catégories de répondants qui ont contribué généreusement à notre étude. Une recherche documentaire a précédé, orienté, soutenue et suivie ce travail de recueil des données de recherche et leur analyse et interprétation.

Dans le souci d'approfondir notre recherche et compte tenu du fait que le temps et les moyens impartis étaient très limités, nous avons limité le nombre de répondants. Ainsi, avons-nous eu des entretiens avec 39 coopérateurs dont 15 dirigeants. Par ailleurs, nous avons ciblé trois partenaires de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.

### **1.6.3. Procédure d'analyse des données**

De retour du terrain de recherche, nous avons d'abord repris les données collectées en les synthétisant autour des principaux thèmes de notre recherche, à savoir : la formation et l'éducation coopératives, la production agricole, la participation des coopérateurs, ainsi que le développement coopératif. Nous avons ensuite procédé à une analyse du contenu des entretiens suivant les thèmes ci-haut mentionnés. Un des avantages de cette méthode d'analyse des données est qu'« elle oblige le chercheur à prendre beaucoup de recul à l'égard des interprétations spontanées et, en particulier des siennes propres » (Quivy, 1995 : 234). Nous avons suivi la même démarche pour le contenu des documents consultés. Ainsi, notre analyse s'est-elle appuyée sur la base des données constituées à cet effet.

Avant de présenter les résultats de notre recherche, nous allons passer à une revue de littérature sur la formation et l'éducation coopératives considérées comme une clé de réussite des entreprises coopératives. Cette revue de littérature nous permet de mieux appréhender le phénomène des coopératives en général et en particulier les coopératives agricoles. Elle nous permet en outre de comprendre le lien qui existe entre d'une part le développement coopératif et la formation et l'éducation coopératives et d'autre part entre cette activité et l'amélioration de la production agricole.

## **CHAPITRE 2. LA FORMATION ET L'ÉDUCATION COOPÉRATIVES : UNE CLÉ DE RÉUSSITE DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES**

### **2.1. Connaissances générales sur les entreprises coopératives**

#### **2.1.1. Définition et objectifs d'une coopérative**

Telle que définie par l'Alliance Coopérative Internationale (ACI), « la coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise économique dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement » (ACI, 2005). Pour le Bureau International du Travail (BIT),

une coopérative est une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun, par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement en fournissant une quote part équitable du capital nécessaire, et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement. (BIT, 2000 : 139)

Il existe diverses manières de définir la notion de coopérative qui ne sont ni exhaustives, ni exclusives. De toutes ces définitions, il ressort que la coopérative se distingue d'une entreprise capitaliste. En effet, ce qui fait le caractère particulier d'une coopérative, c'est que sa mission est à la fois économique et sociale. Comme le mentionne Draperi (2007),

les coopératives ont pour objectif de faire bénéficier leurs membres des économies qu'elles peuvent réaliser et/ou d'une meilleure qualité de produit qu'elles peuvent obtenir. Plus généralement, elles contribuent à la promotion des activités économiques et sociales et à la formation de leurs membres. (Draperi, 2007 : 8)

Ainsi, la coopérative est-elle à la fois une association de personnes et une entreprise économique. Selon Daniel (2004), l'association de personnes se crée des besoins et la structure entrepreneuriale est présente par l'entremise d'activités économiques pour répondre à ces besoins. Ainsi, « on peut distinguer deux parties dans la structure des coopératives : la structure entrepreneuriale qui garantit le bon fonctionnement et le déroulement économique de l'entreprise et la structure associative où les membres, par le pouvoir démocratique, déterminent les directives à suivre » (Daniel, 2004 : 13). Il est sous entendu que la réussite d'une coopérative est bien plus difficile que celle d'une entreprise capitaliste car elle doit, non seulement être une réussite économique, mais aussi une réussite humaine.

### **2.1.2. Historique du mouvement coopératif**

Les premières coopératives ont vu le jour au cours de la seconde moitié du XIX<sup>e</sup> siècle. Créés par les ouvriers, ces coopératives avaient pour but de lutter contre la mainmise du capital sur l'entreprise qui a provoqué une grande misère de la classe ouvrière. En effet, « ces personnes exploitées devaient prendre leur propre développement en main, investir leur propre argent, être solidaire et permettre à tous, dans une dynamique démocratique, de participer à ce développement » (Lafleur, 2003 : 11). Le XX<sup>e</sup> siècle fut marqué par l'essor du mouvement coopératif avec le développement des coopératives d'épargne et crédit, ainsi que les coopératives agricoles. Cité par Draperi (2007), l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) déclare qu'il existe aujourd'hui environ 750 000 coopératives fédérées à travers le monde. Celles-ci rassemblent près de 800 millions de personnes.

L'Asie est le continent qui compte un plus grand nombre de coopératives au moment où les coopératives européennes occupent la première place en ce qui concerne le chiffre d'affaires. En effet, comme l'indique Draperi (2007), « l'Asie compte plus de 83 % du nombre total de coopérateurs (situés essentiellement en Inde et en Chine), alors qu'en termes de chiffre d'affaires, c'est l'Europe qui est en tête avec 42 % du chiffre d'affaires total évalué à plus de 600 milliards de dollars » (Draperi, 2007 : 15).

De nos jours, les coopératives font face à plusieurs enjeux socio-économiques. Tel que l'expliquent Rondot et Collion (2001 : 4), « les effets des ajustements structurels ont été dans nombre de cas durement ressentis par les catégories socioprofessionnelles les plus vulnérables; la pauvreté a augmenté, singulièrement en milieu rural, où les conditions de vie se sont dégradées ». Cette situation oblige les communautés rurales à adopter de nouvelles stratégies en matière d'organisation. Une des stratégies concerne leur regroupement au sein d'entreprises collectives, notamment des coopératives.

De nos jours, des milliers de personnes à travers le monde choisissent l'entreprise coopérative afin d'atteindre leurs objectifs de développement personnels et communautaires. Dans les pays en développement, les coopératives se sont engagées à participer aux efforts de développement local visant à créer des emplois pour lutter contre l'exode rural. Dans les pays industrialisés, l'évolution démographique incite les coopératives à diversifier leurs services et conduit certains groupes à mettre en place des coopératives spécialisées, telles que les coopératives qui s'occupent des personnes âgées, les coopératives funéraires, etc.



Cependant, comme l'indique Daniel (2004), le facteur économique occupe une place décisive dans la détermination des objectifs des coopératives car elles doivent faire face à des contraintes économiques importantes. En effet, selon le BIT (2000), l'écart entre riches et pauvres ne cesse de croître à travers le monde. Même dans les pays industrialisés, l'inégalité dans la répartition des richesses et la pauvreté ont atteint une dimension considérable. Le nombre de chômeurs et de sans-abri augmente considérablement. La situation de l'emploi dans le monde est inquiétante et il est urgent que les pays trouvent de nouveaux moyens pour résoudre ce problème. Selon les estimations du BIT (2000), 25 à 30 pour cent de la population active mondiale – 3 milliards – est sous-employée, et environ 140 millions de travailleurs sont réduits à un chômage total. Le chômage des jeunes qui atteint des chiffres record partout dans le monde est particulièrement préoccupant. En effet, le BIT (2000) estime que quelques 60 millions de jeunes de 15 à 24 ans seraient à la recherche d'un emploi qu'ils ne parviennent pas à trouver.

### **2.1.3. Valeurs et principes coopératifs**

Lors du congrès de Manchester tenu en septembre 1995, l'assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale a entériné la déclaration de cette dernière sur l'identité coopérative. Selon le Conseil de la Coopération du Québec (2001), cette déclaration énumère les valeurs fondamentales des coopératives qui sont la prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Elle reformule en outre les sept principes coopératifs permettant aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

**Premier principe : Adhésion volontaire et ouverte à tous**

Ce principe précise que les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce, sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.

**Deuxième principe : Pouvoir démocratique exercé par les membres**

Selon ce principe, les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix »; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.

**Troisième principe : Participation économique des membres**

Conformément à ce principe, les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Ils ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

**Quatrième principe : Autonomie et indépendance**

Ce principe stipule que les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

**Cinquième principe : Éducation, formation et information**

Selon ce principe, les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les leaders d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

**Sixième principe : Coopération entre les coopératives**

Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

**Septième principe : Engagement envers la communauté**

Ce principe veut que les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

#### **2.1.4. La démocratie dans les coopératives**

Le pouvoir démocratique exercé par les membres apparaît comme un principe de base au cœur des valeurs coopératives. Cité par Daniel (2004), Lacroix (2002) affirme que l'approche coopérative repose sur le respect de la liberté individuelle, mais aussi sur celui du principe égalitariste voulant que chaque personne ait le même pouvoir de décision et d'influence sur les décisions prises par le groupe. Cependant, la mise en application de ce principe devient de plus en plus compliquée du fait que les entreprises coopératives prennent des proportions toujours plus grandes, ce qui conduit à la décentralisation du pouvoir de décision. En effet,

à partir d'une certaine taille de la société, l'assemblée générale n'exerce ses droits que par procuration en se fragmentant en assemblées de district ou de secteur et en élisant des délégués qui eux-mêmes élisent des administrateurs, d'où une dépersonnalisation et même une certaine aliénation dans la mesure où non seulement les membres ordinaires mais aussi leurs représentants élus n'arrivent pas à suivre le développement de la société. (Desroche, 1976 : 333)

Desroche (1976) souligne que l'effet dominant de cette réforme est d'élargir le fossé entre les membres et la direction et d'enlever la responsabilité des décisions à la base, qui depuis longtemps était considérée comme le fondement du contrôle démocratique. Cette situation peut avoir un impact négatif sur le comportement des membres, pouvant se traduire notamment par la faible participation aux réunions et la disparition du sentiment d'appartenance à la coopérative.

Ainsi, dans certaines coopératives, « les absences aux assemblées générales sont très remarquables. Il peut y avoir trois convocations successives pour une assemblée générale, sachant que celle-ci ne pourra se tenir qu'à la troisième convocation où le quorum n'est plus nécessaire » (Desroche, 1976 : 341). Face à cette situation, une remarque a été faite lors du congrès de 1969 de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) :

Il est facile de donner aux membres des rouages représentatifs. On peut les instruire, les informer, communiquer avec eux ou les distraire, mais on ne réussira jamais à les faire participer, à moins de leur donner un véritable enjeu dans l'entreprise. Le problème que pose l'apathie très répandue chez les membres est en partie la conséquence des réformes de structure des coopératives, qui ont débouché sur des unités administratives plus vastes et ont déplacé l'axe des prises de décision vers des centres qui sont éloignés des membres tant géographiquement qu'en termes de compréhension. (Desroche, 1976 : 342)

Signalons enfin qu'en ce qui a trait au problème de démocratie coopérative, la question cruciale concerne le partage des responsabilités et des pouvoirs entre le conseil d'administration et la direction. En effet, « la révolution des managers n'épargne pas le projet coopératif, et le lieu du pouvoir se situe progressivement dans cette technico-structure de l'exécutif » (Desroche, 1976. : 349).

## **2.2. La coopération agricole pour une agriculture rentable**

La coopération agricole est l'une des forces motrices du secteur agricole, notamment dans les pays en voie de développement dont la croissance économique repose essentiellement sur l'agriculture. En effet, le travail en commun des agriculteurs leur permet d'atteindre les objectifs qui ne seraient pas réalisables individuellement.

Ainsi, « devant consacrer toute son activité ou une partie de plus en plus grande de celle-ci à la production, l'agriculteur a délégué une partie de ses fonctions d'acheteur, de vendeur, de technicien de la transformation,... aux groupements coopératifs créés par lui » (Thomas, 1970 : 32). Selon Daniel (2004), « il existe plusieurs types de coopératives agricoles. Certaines s'occupent des activités en aval de la production agricole, d'autres en amont, et d'autres s'occupent de l'amont et de l'aval, soit de l'approvisionnement à la ferme, de la transformation et de la commercialisation de la production » (Daniel, 2004 : 22). Cité par Daniel (2004), Lasserre (1967) classe les coopératives agricoles dans trois catégories. Dans la première catégorie, il y a les coopératives d'achat en commun comme les coopératives d'utilisation du matériel agricole (CUMA). Cette catégorie comprend aussi les coopératives de crédit et les coopératives d'assurance agricole.

Dans la deuxième catégorie, il y a les coopératives de vente en commun. Souvent, les coopératives font la transformation des produits avant de les vendre sur le marché, ce qui leur permet de vendre à un meilleur prix. En effet, la vente des produits par l'intermédiaire des coopératives offrent des avantages intéressants aux agriculteurs car « en groupant les produits par quantités importantes, en les offrant sous une forme achevée et prête à la consommation, en garantissant leur haute qualité, la vente coopérative atteint des marchés plus lointains et plus avantageux » (Lasserre, 1967 : 94). La troisième catégorie comprend les coopératives multifonctionnelles qui font des achats en commun, offrent des services à leurs membres, transforment et vendent les produits.

Comme mentionné plus haut, les coopératives agricoles jouent un rôle important dans la promotion de l'agriculture. En effet, les coopératives permettent aux agriculteurs de bénéficier des biens et des services nécessaires à l'amélioration de leur production. Selon Daniel (2004), les coopératives agricoles présentent plusieurs avantages. Elles assurent l'approvisionnement des exploitations agricoles, améliorent les conditions de production et facilitent l'écoulement des produits. Elles ont pour mission principale de favoriser le développement des exploitations agricoles de leurs adhérents.

En outre, « les coopératives agricoles accompagnent la modernisation de l'agriculture au lendemain de la seconde guerre mondiale en intervenant aussi bien dans l'approvisionnement, la transformation, la distribution et le crédit » (Draperi, 2007 : 10). De son côté, Berthelot (1972) mentionne qu'« à une époque où l'on tente de donner un minimum d'organisation au secteur agricole, la coopération paraît être l'une des structures capables d'assurer la prise en charge de l'organisation du marché et celle de la production » (Berthelot, 1972 : 6). Quant à lui, Gagnon (1974) souligne que « dans l'agriculture, le système coopératif se présente d'abord comme un mode d'organisation technique des ressources et des hommes en vue d'une meilleure production » (Gagnon, 1974 : 442).

Ces différents auteurs sont soutenus par le Ministère Rwandais de l'Agriculture et des Ressources Animales (2004) qui estime que les coopératives agricoles jouent un rôle prépondérant, non seulement dans la commercialisation des produits agricoles, mais aussi et surtout dans l'organisation des agriculteurs et la vulgarisation des techniques de production.

Pour Berthelot (1972), la mission des coopératives agricoles va au-delà de l'amélioration de la production car « les diverses coopératives, ayant désormais des assises solides, n'hésitent pas à entrer en contact avec d'autres types de sociétés pour nouer des accords, prendre des participations, créer des groupements d'intérêts économiques, animer des filiales » (Berthelot, 1972 : 6). Par ailleurs, l'Organisation des Nations Unies souligne le rôle que jouent les coopératives agricoles dans le renforcement des capacités des agriculteurs. Selon elle, « les coopératives de producteurs agricoles permettent à chaque agriculteur de devenir plus compétitif et plus efficient, assurant ainsi une meilleure viabilité des emplois agricoles » (ONU, 2007 : 5). En effet, pour faire face aux nouvelles exigences du marché, il est indispensable que les producteurs acquièrent des connaissances scientifiques et techniques pour pouvoir suivre le rythme imposé par les évolutions en cours.

Abondant dans le même sens, Maragnani (2008) avoue que « la vitesse des évolutions et la complexité des phénomènes requièrent notamment le développement des capacités d'analyse, d'anticipation, d'adaptation et d'innovation des producteurs familiaux et de l'ensemble des acteurs du milieu rural » Maragnani, 2008 : 18). Pour lui, si l'éducation et la formation professionnelle sont un droit des populations, elles sont aussi une exigence économique et sociale, notamment pour les populations rurales. Ainsi, selon le Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche du Québec (2005), « les coopératives fournissent à leurs membres, à leurs dirigeants élus, à leurs gestionnaires et à leurs employés l'éducation et la formation dont ils ont besoin pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative et à l'augmentation de la production » (MFER, 2005 : 61).



### **2.3. Les facteurs de développement et de réussite des entreprises coopératives**

L'expérience internationale révèle que les facteurs déterminants dans la réussite d'une coopérative tiennent autant au comportement de ses adhérents (niveau de participation et d'identification) qu'à des facteurs externes (environnementaux/politiques) et que les obstacles internes tendant à réduire la motivation et la participation active des membres peuvent être aussi préjudiciables que l'ensemble des obstacles extérieurs. (BIT, 2000 : 30)

Le Bureau International du Travail n'est pas le seul à souligner que le développement et la réussite des coopératives tient à la fois aux facteurs internes et externes à l'entreprise. Ces facteurs sont nombreux, mais nous allons présenter ci-après ceux qui ont mobilisé l'attention de plusieurs chercheurs.

#### **2.3.1. Le processus de structuration et l'engagement des coopérateurs**

Le processus de structuration est un facteur déterminant de la réussite d'une coopérative. Selon Gentil (1988), « une des grandes différences entre les coopératives occidentales et les coopératives africaines réside en ce que ces dernières ne sont pas le résultat d'un mouvement plus ou moins spontané ou autonome des coopérateurs mais que leur création a été presque toujours suscitée par le haut, grâce à un appareil de promotion spécifique » (Gentil, 1988 : 93). Ainsi, devant les difficultés rencontrées par les coopératives dans les pays en développement, on peut se demander si justement celles-ci ne tiennent pas en partie à l'existence de cet appareil, qui servirait davantage à freiner le mouvement coopératif plutôt qu'à le promouvoir.

Dans ses recherches sur le mouvement coopératif dans trois pays du Tiers Monde, à savoir le Sénégal, le Cuba et la Tunisie, Gagnon (1974) met en lumière le rôle que peuvent jouer l'État et les autres intervenants dans la constitution des coopératives, notamment dans les pays en développement. Des trois cas étudiés, il constate que le système coopératif ne fut pas une création des paysans, mais une inspiration de l'État et du parti au pouvoir qui en faisaient un élément essentiel de leur politique agricole et de leur idéologie. Comme conséquence, il affirme avoir observé un échec relatif du mouvement coopératif dans les trois sociétés étudiées. Il s'agit en fait des organisations parachutées, imposées, sans une consultation préalable des bénéficiaires pour identifier leurs attentes. Dans une telle situation, les coopératives existent avant les coopérateurs, les leaders sont imposés et la direction échappe totalement aux membres. Une telle organisation est caractérisée par le manque de participation des bénéficiaires car il n'y a pas de liens entre leurs intérêts et ceux du promoteur.

Le Bureau International du Travail (2000) fait aussi remarquer que les coopératives contrôlées par l'État, ou celles qui sont créées de façon artificielle ou dépendantes des subventions de l'État et de l'aide étrangère, n'ont pas toujours la vitalité et la souplesse requises pour s'adapter au changement. Ainsi, font-elles faillite ou disparaissent carrément quand l'assistance extérieure prend fin. Normalement, la structuration idéale est celle émanant des coopérateurs eux-mêmes car elle leur offre l'occasion de mettre en place une structure pouvant répondre mieux à leurs attentes et besoins. Cette structuration interne permet aussi à la majorité des coopérateurs de s'approprier la coopérative et d'épouser sa philosophie.

Il en résulte ainsi un phénomène de responsabilisation et de partage de la mission et des objectifs de l'organisation. Cette situation favorise aussi l'engagement et la participation des coopérateurs à la gestion de leur coopérative et à son développement. En effet, l'engagement et la participation des membres sont très essentiels pour le fonctionnement efficace et le développement de toute organisation coopérative.

### **2.3.2. Les services d'appui et accompagnement**

Pour atteindre leurs objectifs, les coopératives ont besoin des appuis extérieurs. Apporté par des ONG ou des structures étatiques, l'appui est souvent ponctuel, contrairement à l'accompagnement qui est un processus continu. Un appui peut être technique, matériel ou financier. S'il est technique, l'appui aux coopératives consiste à renforcer leurs capacités en vue de leur permettre de faire face aux difficultés de fonctionnement qu'elles rencontrent. Par contre, si l'appui est financier, il consiste à mettre à la disposition des coopératives les ressources financières nécessaires à la réalisation de leurs projets. Cependant, « pour une vision lointaine d'un développement autogéré, auto-soutenu, les services financiers offerts (crédit ou fonds perdus) doivent être vus comme des compléments à la mobilisation des énergies et des ressources financières endogènes » (Beaudoux, 2000 : 55).

Par ailleurs, l'accompagnement des coopératives s'avère indispensable pour leur développement étant donné que la plupart d'entre elles n'ont pas de connaissances suffisantes en matière de la coopération. Le rôle de l'accompagnateur est de permettre aux coopérateurs de réfléchir ensemble sur le développement de leur entreprise et de prendre des décisions adéquates.

Toutefois, son attitude doit favoriser au maximum la libre expression des coopérateurs car, très souvent, « les cadres estiment que les décisions prises par les coopérateurs ne sont pas les plus appropriées et essaient d'imposer les leurs. Or, une décision imposée et exécutée à contrecœur par les coopérateurs peut aboutir à un échec et supprimer le climat de confiance entre cadres et paysans » (Gentil, 1988 : 104).

Cependant, l'on observe actuellement que l'État a tendance à se retirer pour céder la place aux organisations faîtières, à savoir les fédérations, les confédérations et les unions de coopératives. Or, ces organisations n'ont pas toujours les capacités de répondre aux besoins de leurs membres. Ainsi, pour le BIT (2000), il est fondamental que les gouvernements ne retirent pas trop brutalement leur appui. Les coopératives et leurs organisations faîtières ont besoin de temps pour mobiliser des ressources et renforcer leurs capacités de gestion. L'État devrait donc se désengager progressivement tout en s'assurant que les coopératives ont développés des capacités suffisantes pour leur autopromotion.

### **2.3.3. Un cadre législatif favorable**

La législation coopérative constitue un facteur incontournable de développement et de réussite des coopératives. En effet, « les organisations coopératives ont besoin d'un bon cadre légal, politique et économique dans lequel elles peuvent se développer de manière autonome » (FAO, 2001 : 63). Selon le BIT (2000), la législation coopérative est nécessaire pour conférer aux sociétés coopératives une identité distincte et une position concurrentielle par rapport aux autres catégories d'entreprises.

Cependant, « la législation coopérative doit tenir compte de la primauté des intérêts des membres des coopératives, de l'autonomie de celles-ci, des intérêts de la communauté, ainsi que de la conjoncture politique, sociale et économique dans le pays considéré » (BIT, 2000 : 81). C'est pour cette raison que le gouvernement doit veiller à ce que toutes les personnes qui entretiennent d'étroites relations avec les coopératives participent d'une façon ou d'une autre au processus d'élaboration de cette législation.

Qu'elles travaillent dans le mouvement coopératif lui-même ou dans des institutions de promotion des coopératives, ces personnes devraient participer à l'élaboration des lois au stade le plus précoce, par exemple dans le cadre de campagnes de consultation, d'ateliers locaux et nationaux et de comités de réforme de la loi. L'approche participative peut prendre un temps considérable, mais l'investissement vaut la peine s'il aboutit à une loi durable, élaborée, comprise et acceptée par les intéressés. (BIT, 2000 : 85)

Toutefois, l'une des grandes questions que doit régler la législation coopérative concerne la séparation des pouvoirs entre la direction et le conseil d'administration. En effet, « l'expérience a montré que, si l'on n'établit pas clairement une distinction entre ces deux entités et si leurs pouvoirs respectifs ne sont pas nettement définis, on est souvent confronté à des situations génératrices de conflits et d'inefficacité » (BIT, 2000 : 89). Normalement, le conseil d'administration est l'organe de prise de décisions alors que le directeur n'est qu'un employé chargé de la mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration. Ainsi, la législation coopérative doit prévoir des dispositions qui sont de nature à préserver la démocratie coopérative en matière de prise des décisions.

D'après le BIT (2000), plusieurs États de l'Afrique subsaharienne ont adopté une nouvelle législation coopérative depuis 1990 et d'autres ont amendé la législation existante.

En effet,

beaucoup de pays ont réagi au contre-coup de l'ajustement structurel en adoptant, en matière de coopérative, de nouvelles orientations, en élaborant une nouvelle législation ou en modifiant les lois existantes. Dans certains cas, des services qui étaient gérés par l'État ont été privatisés et transformés en coopératives. Celles-ci ont dans ce cas contribué à la mobilisation et à l'utilisation efficace des ressources internes et locales, ce qui est fondamental pour relancer les économies des pays en développement. Les coopératives d'épargne et de crédit ont, quant à elles, amorti les effets de la suppression des crédits subventionnés. (BIT, 2000 : 17)

Signalons également qu'en 2007, le gouvernement rwandais a adopté une nouvelle loi régissant les organisations coopératives.

#### **2.3.4. Les capacités d'adaptation et de gestion appropriée**

Pour se développer, les coopératives doivent s'adapter au contexte dans lequel elles travaillent, d'autant plus qu'elles traversent actuellement une période de remise en question. En effet, « les pressions provoquées par les bouleversements économiques, réglementaires, technologiques affectent toutes les organisations impliquées et requièrent qu'elles réévaluent leurs avantages concurrentiels, et donc leur capacité à concurrencer dans un environnement devenu hostile » (Côté, 2000 : 3). Aujourd'hui, plusieurs changements structurels affectent l'efficacité des valeurs, des principes et des règles coopératives.

Le premier changement a trait à l'évolution du concept même de membre. Ainsi, « d'une figure paroissiale où chacun est reconnu comme individu, nous en sommes rendus à une figure individualisante quoique souvent anonyme. Nous voilà très loin des conditions d'émergence des coopératives où la solidarité nécessaire est le résultat de liens étroits entre les usagers, membres de l'association » (Côté, 2000 : 3). De plus, les raisons de l'adhésion à une coopérative ont changé de nature principalement à cause de la pression financière qui s'exerce aujourd'hui sur les producteurs. En effet, « l'adhésion des producteurs aux coopératives se fait davantage sur la base de l'apport économique découlant de la proposition d'affaires de la coopérative à leur propre activité de production » (Côté, 2000 : 3).

Le deuxième changement structurel résulte de l'augmentation considérable de la taille des coopératives. Dans une telle situation, très peu de membres se préoccupent des affaires de leur coopérative. Le troisième changement structurel concerne l'évolution du contexte concurrentiel dans lequel travaillent les entreprises coopératives. En effet, « les membres ont tendance à comparer la coopérative avec son concurrent capitaliste. Lorsqu'ils font affaire avec leur coopérative, ils ne sont que très peu conscients de la relation spécifique «membre-coopérative» dans laquelle ils sont engagés » (Côté, 2000 : 4).

Par ailleurs, la réussite des coopératives repose sur leur capacité de gestion efficace et efficiente. Selon Gentil (1988), les expériences ont montré qu'une gestion coopérative fondée sur une large autonomie des membres permettait des résultats techniques et économiques beaucoup plus solides tout en satisfaisant la grande masse des coopérateurs.

Ainsi, encourage-t-il la participation de tous les membres à la gestion coopérative au lieu de confier cette dernière à un groupe minoritaire. En effet, « cette minorité résiste rarement à la tentation du détournement de fonds ou de l'utilisation de la coopérative dans son propre intérêt ou dans l'intérêt de ses proches. Ainsi, faire que la gestion soit l'affaire de tous les coopérateurs est une nécessité absolue » (Gentil, 1988 : 66).

Abondant dans le même sens, le BIT (2000) rappelle que les coopératives sont des organisations privées autogérées et que, pour être concurrentielles et présenter des avantages économiques et sociaux à long terme, elles doivent être efficaces simultanément sur trois fronts. Premièrement, elles doivent être efficaces vis-à-vis de leurs membres dans la mesure où elles doivent leur fournir les services qu'ils attendent. Deuxièmement, elles doivent être viables sur le plan économique et efficaces sur le plan social. Enfin, elles doivent se montrer efficaces vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds. En effet, ces derniers jouent un rôle très important dans la survie des coopératives car l'absence de capitaux figure parmi les problèmes majeurs qui freinent leur développement.

### **2.3.5. La participation des membres**

La participation peut être définie comme « l'ensemble des contributions, des apports d'une personne en terme d'énergie, d'argent, d'idées, de conseils à une organisation ou association dont elle est membre » (Lebel, 1996 : 38). La participation au sein d'une coopérative permet aux membres de partager les objectifs et les activités de l'organisation. Elle se traduit par leur engagement à œuvrer pour le développement de cette dernière et pour la réalisation des objectifs qu'elle s'est fixés.



Les membres engagés se caractérisent par leur présence régulière aux différentes réunions et activités de la coopérative, le paiement des cotisations, ... Cependant, il est important de signaler que dans les coopératives, les membres participent en tant qu'utilisateurs et propriétaires. Ainsi, ont-ils à la fois le droit et le devoir de participer à la prise de décisions, à la fixation des objectifs, ainsi qu'à la mise en œuvre et au suivi des activités de la coopérative. Ils ont par ailleurs le droit de bénéficier des avantages coopératifs, tels que les ristournes, les intrants à un coût réduit, l'accès facile aux crédits,... La participation des coopérateurs peut être perçue à travers leur engagement envers la coopérative, ainsi qu'à travers les avantages économiques dont ils bénéficient de cette dernière.

La participation apparaît donc comme un facteur impératif permettant la prise en charge réelle et durable de la coopérative par les membres. En effet, « si la coopérative doit aider les coopérateurs, elle doit aussi se faire aider par eux. En les associant le plus intimement possible à sa vie et sa gestion, elle leur fait prendre conscience que leur destin est lié à son développement et à son succès » (Thomas, 1970 : 344). Par ailleurs, la participation des coopérateurs constitue une garantie pour la durabilité de la coopérative. En effet, « les coopératives qui fonctionnent et qui ont des chances de durer sont celles qui sont bien organisées, qui ont des connaissances et des habiletés pour concevoir et appliquer un programme offrant des produits et/ou des services répondant à des besoins exprimés par les membres » Mugesera (1987 : 51). Signalons que la participation est l'une des conséquences de la formation et de l'éducation coopérative. En effet, pour participer à la gestion de leur coopérative, les membres ont besoin d'avoir, non seulement la volonté, mais aussi du savoir-faire.

### *2.3.5.1. La participation aux avantages économiques*

Comme l'indique Gentil (1988), on peut observer à l'intérieur d'une coopérative des coopérateurs qui n'utilisent jamais les services de la coopérative et d'autres qui utilisent la gamme complète des avantages économiques : crédit, approvisionnement, vente, matériel collectif, etc. Ainsi par exemple, il arrive que dans les coopératives de commercialisation, certains coopérateurs vendent une bonne partie de leur production en dehors de leur coopérative. Les raisons en sont multiples.

Certains peuvent le faire parce qu'ils sont liés à des commerçants privés, d'autres parce qu'ils ne sont pas sûrs de l'avenir et préfèrent maintenir des relations à la fois avec les privés et la coopérative, d'autres enfin parce que les commerçants rendent un certain nombre de services (achat plus précoce, au village même, approvisionnement en biens de consommations, ...) que la coopérative n'offre pas encore. (Gentil, 1988 : 25)

Normalement, à la fin de l'année, les coopérateurs s'attendent à la distribution des ristournes. C'est un moment attendu de tous les coopérateurs et qui renforce leur relation avec la coopérative. Ainsi, « si pour des raisons tout à fait justifiées la ristourne n'est pas versée ou si son montant est dérisoire, ceci entraîne une profonde désillusion des paysans qui s'estiment, une fois de plus, trompés » (Gentil, 1988 : 63). Pour sa part, Côté (2000) estime aussi que la répartition des surplus et les avantages coopératifs est une nécessaire plus value pour renforcer le statut d'usager et pour empêcher que les membres quittent la coopérative vers la concurrence offrant une meilleure proposition d'affaires. Selon lui, « les avantages coopératifs prendront la forme de ristournes, de valorisation du pouvoir d'achat, de production et redistribution de la richesse sur une base plus équitable, selon le besoin et en visant le plus grand nombre de coopérateurs » (Côté, 2000 : 43).

### *2.3.5.2. La participation à la prise de décisions et au pouvoir*

Les statuts des coopératives prévoient généralement les modalités de prise de décisions. Ils précisent les différents organes de la coopérative et leurs pouvoirs respectifs. Ils précisent aussi la fréquence et les délais de convocation des réunions du Conseil d'Administration et de l'Assemblée Générale, ainsi que les procédures d'élection et la durée du mandat des administrateurs. Dans tous les cas, il faut mettre en place des mécanismes permettant la participation du plus grand nombre de coopérateurs aux décisions importantes. Cela évite la mainmise de la coopérative par un groupe restreint de décideurs.

En effet, la condition la plus importante pour que les membres puissent participer pleinement aux décisions est qu'ils soient régulièrement tenus informés de la marche des activités de leur organisation, ainsi que de sa situation financière. Pour Gentil (1988), un des moments privilégiés de cette information est la présentation annuelle des comptes aux coopérateurs. Il regrette cependant que cette pratique se limite souvent à une lecture par le trésorier ou le comptable d'une longue série de chiffres, accompagnée de quelques commentaires. Or, la comptabilité ne peut se comprendre facilement que lorsqu'elle est sous forme écrite. Il faut aussi trouver la façon appropriée de présenter les états financiers de la coopérative aux membres analphabètes car, « en dépit de leur analphabétisme, ces derniers savent compter et sont capables de comprendre et d'effectuer des calculs économiques » (Gentil, 1988 : 67). Par ailleurs, le principe de la gestion démocratique des coopératives veut que, dans la mesure du possible, chaque coopérateur ait la possibilité d'être élu comme membre du Conseil d'Administration.

Cependant, « certains représentants élus deviennent souvent des notables et ils ont tendance à se maintenir le plus longtemps possible à leur poste. On assiste donc au phénomène fréquent d'accaparement du pouvoir par un groupe restreint et à une démobilisation ou un désintérêt de l'ensemble des coopérateurs » (Gentil, 1988 : 26). Pour faire face à ce problème, les coopératives doivent mettre en place des mécanismes permettant la rotation des coopérateurs au sein du Conseil d'Administration. En effet, chaque coopérateur peut devenir président de sa coopérative comme le confirme E.H. Thomas :

Eisenhower s'est, dit-on, écrié un jour : « Chaque Américain peut devenir Président de ce pays ... C'est un des inconvénients que comporte la citoyenneté américaine ». Eh bien ! Chaque coopérateur ne peut-il devenir Président de sa coopérative ? Ne doit-il pas s'y préparer ? Ne doit-on pas l'y préparer ? D'abord par une éducation de base qui développera sa participation intelligente à la vie de sa société coopérative et sans laquelle celle-ci perd beaucoup de son contenu démocratique et son efficacité. Cette éducation des coopérateurs sera suivie par une formation complémentaire de ceux d'entre eux parmi lesquels se dégageront les dirigeants responsables. (Thomas, 1970 : 339)

## **2.4. Le rôle de la formation et de l'éducation coopératives**

La formation et l'éducation coopératives se réfèrent au cinquième principe coopératif qui stipule que :

Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération. (Brisson, 2006 : 7).

Ce principe est devenu comme une règle de telle façon que « dans nombre de pays d'Afrique, la loi sur les sociétés coopératives prévoit que ces dernières doivent réserver une partie de leurs excédents pour financer la formation et l'éducation coopératives de leurs membres » (BIT, 1975 : 18). Cependant, il est difficile de traiter séparément ces deux termes car ils sont intimement liés. Selon Berbaum (1982), le terme éducation renvoie à une action à long terme, peu délimitée dans le temps aux objectifs souvent non explicites, tandis que la formation recouvre habituellement une intervention de durée limitée, aux objectifs bien déterminés. Brisson (2006) essaie aussi de faire une distinction entre la formation et l'éducation coopératives. Selon elle, « de la formation coopérative se développe la compréhension fonctionnelle, le savoir-faire, le savoir-agir; tandis que de l'éducation coopérative se développe l'appréhension globale, le savoir fondamental, le savoir-être et le vouloir-être » (Brisson, 2006 : 8).

En effet, « bien qu'il s'agit d'un processus éducatif, la formation vise exclusivement le développement de compétences dans un domaine donné, concernant une tâche, un rôle, une occupation ou l'exercice d'une activité, d'un métier, d'une profession » (Brisson, 2006 : 8). Ainsi, la formation coopérative permet aux membres d'acquérir du savoir-faire et des connaissances requises pour pouvoir participer de manière efficace à la gestion et aux activités de la coopérative. La formation des coopérateurs peut donc porter sur des thèmes variés, tels que la comptabilité, les techniques de production, la tenue des réunions, etc. Dans les coopératives agricoles, la formation est focalisée sur les méthodes et techniques culturelles. Selon Jean (1974 : 47), « le technicien est celui qui met en application les découvertes faites par les chercheurs dans le domaine agricole.

Ainsi, le rôle de technicien que doit jouer le producteur agricole suppose qu'il sait utiliser les meilleurs produits, les meilleures techniques de culture, les instruments les plus appropriés ». L'augmentation de la production suppose en effet des techniques culturales convenables, telles que l'utilisation des intrants agricoles, la lutte antiérosive, etc.

Toutefois, il faut noter qu'il existe une complémentarité entre la formation et l'éducation car « une activité de formation n'a pas exclusivement un objectif d'acquisition de savoir-faire. Il ne faut pas oublier les composantes de savoir et de savoir-être nécessaires à l'exercice d'une fonction ou à l'exécution d'une tâche » (Brisson, 2006 : 20).

#### **2.4.1. Le lien entre l'éducation et la formation**

Étymologiquement l'éducation est envisagée comme étant l'action qui consiste à « tirer hors de », « hors de quoi ? » pourrait-t-on se demander... Hors de l'ignorance, de la barbarie, de la grossièreté originelle ou du sous-développement individuel, culturel ou encore collectif. Parler d'éducation fait ainsi référence à l'apprentissage comme au développement des facultés physiques, psychiques, pratiques et intellectuelles... L'éducation évoque à la fois les moyens comme les résultats de cette activité intrapersonnelle de développement de l'être humain. L'éducation humaine fait en permanence référence au développement des compétences comme des éléments culturels ou encore contextuels caractéristiques du lieu géographique, de la période historique comme du secteur d'activité concerné.

Selon Martin (2005), l'éducation est l'ensemble des processus et des procédés qui amène un individu, un groupe ou une société à la réalisation de sa culture tout en se donnant aussi les possibilités et les ouvertures d'aller au-delà du modèle pour se rapprocher d'un idéal d'humanité.

Quant à la formation, elle peut être définie comme « un ensemble de connaissances spécifiques, théoriques et pratiques qui a été acquis dans un domaine donné. On parle donc de formation technique, professionnelle, spécialisée, scientifique, universitaire... » (Martin, 2005 : 18). Cependant, l'auteur rappelle que la formation n'est qu'une partie de l'expérience éducative globale. La formation est ici employée pour faire référence à l'idée de permettre à un individu ou encore à un collectif d'acquérir les savoirs et les savoirs faire, les habiletés, les attitudes et les aptitudes nécessaires à l'exercice d'un métier spécifique ou encore d'une activité professionnelle et à l'édification d'une identité professionnelle. En effet, « si l'éducation est l'action d'élever et de « faire sortir » de l'homme ses potentialités, la formation est l'action de « rentrer » pour assimiler volontairement des connaissances spécifiques » (Martin, 2005 : 18).

L'éducation fait donc référence aux savoirs plus généraux de l'ordre des valeurs humaines qui débouchent sur le savoir-être alors que la formation fait référence à des savoir-faire. C'est pour cette raison que nous croyons que la formation, de l'ordre du savoir-faire, peut perdre de sa pertinence si elle ne s'inscrit pas à l'intérieur de notions de savoirs philosophiques ou éthiques et qui n'aboutiraient pas à des changements de comportement au niveau du savoir-être. L'éducation devrait avoir pour tâche d'abord et avant tout, la transmission des idées de valeur, l'apprentissage de ce que nous devons faire de notre existence. La nécessité, également indiscutable, de transmettre le savoir-faire, n'arrive qu'en seconde position. (Martin, 2005 : 26)

Dans leur article publié dans la revue du CIRIEC, Comtois et ses collaborateurs (1982) mettent en évidence différentes visions de l'éducation coopérative qui se manifestent au sein du mouvement coopératif. Le premier courant dit « gestionnaire » considère l'éducation coopérative comme une fonction de l'entreprise, comme un simple appendice de l'administration de celle-ci. L'éducation est considérée d'abord et avant tout comme un élément de productivité économique. Dans ce cas, on parlerait de la formation professionnelle ou de perfectionnement technique. Selon ces auteurs, « cette approche de l'éducation coopérative est justifiée par le fait que la coopérative doit vivre et réaliser des trop-perçus si l'on veut conserver la confiance des coopérateurs. Elle se justifie aussi par le contexte de forte concurrence » (Comtois et al. 1982 : 2).

Le second courant qualifié de doctrinaire ou philosophique insiste sur les programmes d'éducation dont le contenu sera coopératif. Selon ce courant,

il ne s'agit pas tant de former des gestionnaires et managers efficaces qui sauront réduire les pertes de l'entreprise ou présenter des trop-perçus, mais plutôt de propager le « message » de la coopération comme formule originale d'organisation économique et sociale. On mettra l'accent sur la connaissance des principes coopératifs et des valeurs que la coopération véhicule. Le plus souvent on privilégiera l'éducation des administrateurs élus et des sociétaires qui sont les véritables piliers de l'association coopérative. (Comtois et al. 1982 : 3)

De cette théorie de Comtois et ses collaborateurs (1982), on peut retenir que la formation est une composante de l'éducation.



#### **2.4.2. L'éducation à la formule coopérative**

L'éducation à la formule coopérative est un principe indispensable à l'existence des coopératives. Selon Martin (2005), c'est dans l'esprit des hommes que doit naître l'idéal de la coopérative qui se présentera autant comme une manière d'être que comme une façon de produire, et c'est l'éducation qui sera le seul maître d'œuvre du triomphe de ce nouveau socialisme sur l'individualisme capitaliste. Pour lui, il ne peut pas exister de mouvement coopératif sans des coopératives solides et bien structurées et il ne peut y avoir de coopératives solides et structurées sans coopérateurs éclairés et convaincus. Il ne peut donc y avoir des coopérateurs éclairés et convaincus sans une éducation coopérative formelle ou informelle. Bref, « éduquer à la coopération, c'est transformer la personne avant de la former, c'est définir le coopérateur avant de bâtir des coopératives » (Martin, 2005 : 50).

Par ailleurs, l'éducation coopérative permet la compréhension philosophique, technique et pratique de tous les autres principes, parce que chaque principe exige, dans son application, la manifestation d'un esprit coopératif développé. C'est donc grâce à l'éducation coopérative que les membres prennent conscience de la signification et de la pertinence des principes et des valeurs coopératifs. Bref, l'éducation est le principe des principes parce qu'il éduque aux autres principes. Martin (2005) estime cependant que l'éducation coopérative doit être une action continue car « il ne faut pas simplement être formé pour la coopération, il faut être continuellement rééduqué dans l'esprit de la coopération » (Martin, 2005 : 53).

Quant à lui, Côté (2000) mentionne que l'éducation à la formule coopérative est l'une des conditions nécessaires au maintien de la cohérence coopérative car, « sans cette dernière, les membres perdent le sens et les fondements de leur nécessaire solidarité pour assurer l'équilibre des structures démocratiques et d'entreprise » (Côté, 2000 : 41). C'est donc grâce à l'éducation que les coopérateurs acquièrent du savoir-être coopératif et développent un sentiment d'appartenance à la coopérative. Ainsi, l'éducation à la formule coopérative aurait plus d'impacts sur la cohérence coopérative si elle était donnée à l'ensemble des coopérateurs. Cependant, dans bon nombre de coopératives, les administrateurs et les employés sont les seuls bénéficiaires de cette activité. Or, les membres en ont aussi besoin pour qu'ils puissent comprendre leur rôle dans le développement de la coopérative.

#### **2.4.3. L'importance de la formation et de l'éducation coopératives**

La prospérité est au service des entreprises qui possèdent les hommes les plus valables et le plus grand nombre d'hommes valables. Chaque coopérative, économe et prévoyante doit, sous peine de régresser par rapport à l'évolution qui s'effectue autour d'elle, avoir un plan d'action en matière d'éducation coopérative. (Thomas, 1970 : 338)

Ces propos de Thomas (1970) conservent toute leur actualité. Tel que nous l'avons déjà souligné, la formation et l'éducation coopératives constituent un facteur incontournable de la réussite d'une coopérative. En effet, « croire à la coopération, faire de la coopération et vivre la coopération sont des comportements qui exigent des connaissances, des habilités et des attitudes multiples » (Comtois et al., 1981 : 121).

Abondant dans le même sens, Thomas (1970) déclare que « l'idée très répandue selon laquelle tout homme instruit devrait être capable de s'occuper de la coopération grâce à ses seules lumières naturelles sans avoir reçu une formation spécialisée est une idée fausse » (Thomas, 1970 : 280).

La pratique de la coopération demande donc des compétences sur le plan du savoir, du savoir-faire et du savoir-être et qui, selon ces auteurs, se développent à travers l'éducation et la formation coopératives. Non seulement les actions de formation et d'éducation coopératives sont nécessaires pour l'autonomie des coopérateurs et le développement de leurs projets, mais il en va, parfois, de la survie du projet coopératif lui-même. Par ailleurs, la formation et l'éducation coopératives favorisent la participation des coopérateurs dans les processus décisionnels de leur coopérative et développent leur esprit coopératif.

En effet, « l'esprit coopératif a besoin d'être gardé vif constamment puisqu'il s'affaiblit facilement chez les coopérateurs membres qui sont portés à s'appuyer sur les efforts des autres » (Comtois et al., 1981 : 132). L'effet de la formation et l'éducation coopératives se manifeste à deux niveaux : celui de la productivité et celui de l'efficacité. Comtois et ses collaborateurs (1980) expliquent que « la productivité est le résultat économique de l'action collective visant à satisfaire les besoins économiques du groupe. Tandis que l'efficacité est le résultat social de l'action collective donnant lieu à la coopération volontaire, l'esprit coopératif, une meilleure responsabilité partagée, l'esprit de créativité, un meilleur leadership, ... » (Comtois et al., 1981 : 31).

Ainsi, la formation et l'éducation coopératives devraient être orientées vers l'atteinte d'une meilleure productivité, en termes économiques et l'atteinte d'une meilleure efficacité sociale des coopérateurs. Il importe cependant de signaler que la clé du phénomène multiplicateur de la formation coopérative, c'est le coopérateur lui-même qui, « ayant intégré dans sa personne les trois niveaux d'apprentissage : savoir, savoir-faire et savoir-être ou savoir-vivre peut accomplir sa fonction ou son rôle de manière plus efficace, et, en même temps, motiver d'autres personnes à s'engager dans le projet coopératif » (Comtois et al., 1981 : 125).

#### **2.4.4. Les méthodes et principes de formation et d'éducation coopératives**

Comment procède-t-on pour que les intrants effectués dans le domaine de l'éducation et la formation coopératives puissent générer les résultats optimaux (extrants), en termes de réalisation des buts et objectifs de développement coopératif ? Comment peut-on aboutir à un développement intégré de connaissances, d'habilités et d'attitudes de type coopératif ? (Comtois et al., 1981 : 119)

Telle est la question à laquelle ces tentent de répondre. Ils expliquent que les expériences menées sur divers continents ont démontré que c'est l'utilisation de diverses méthodes d'éducation d'adultes, adaptées au domaine de la coopération, qui a grandement contribué à la réussite des activités de formation et d'éducation coopératives. Cependant, selon eux, le choix des méthodes dépend des ressources humaines et matérielles disponibles, des objectifs qu'on veut atteindre et de la stratégie éducationnelle privilégiée. Ainsi, les méthodes utilisées dans l'éducation et la formation coopératives sont très variées : sessions de formation, cercles de discussion, voyages d'études, stages de perfectionnement, etc.

Cependant, le choix de l'une ou l'autre méthode tient compte de plusieurs autres paramètres liés surtout au contexte et à la nature du groupe à former. En effet,

Les coopérateurs proviennent des milieux très différents et ont un degré de scolarisation varié allant de l'état d'analphabétisme jusqu'à la compétence professionnelle et universitaire; le groupe coopératif étant, de par sa nature hétérogène. De plus, le contexte socio-économique, culturel et politique dans lequel se réalisent l'éducation et la formation coopératives exige un certain ajustement aux circonstances influençant le projet coopératif lui-même. (Comtois et al., 1981 : 119)

Les activités d'éducation et de formation coopératives s'appuient surtout sur la présence et l'intervention de personnes ressources et de formateurs compétents. Le formateur est donc plus important que le programme de formation dans la mesure où « son attitude envers les autres et son habilité à promouvoir un travail en équipe sont les facteurs qui contribuent le plus au succès d'un programme de formation et d'éducation coopératives, ou, en cas de défaut, entraînent l'échec » (Comtois et al., 1980 : 40).

À côté des formateurs en provenance des organismes d'appui, il est indispensable de faire émerger des formateurs paysans. En effet, comme l'explique Gentil (1988), dans nombre de situations, les paysans sont plus facilement convaincus par les discours d'autres paysans, racontant dans leur propre langage, des expériences qu'ils ont eux-mêmes vécues. Par ailleurs, le BIT (2000) souligne que les membres des coopératives tirent souvent grand profit de l'expérience directe d'entreprises similaires, ainsi que de courts programmes d'études (ou de visites), associés à des modules de formation donnés en petits groupes.

Ainsi, « les programmes de formation coopérative qui prévoient des visites d'entreprises performantes dans le pays ou la région sont souvent les plus utiles. Leur impact est souvent supérieur à celui des programmes de formation plus théorique » (BIT, 2000 : 102). Au sujet des principes d'éducation coopérative, Comtois et ses collaborateurs (1981) reprennent les idées des auteurs comme Laidlow (1962) et Nguyen-Mahn-Tu (1967). D'une part, Laidlow (1962) énonce quelques principes d'éducation coopérative :

- C'est en forgeant qu'on devient forgeron... c'est l'expérience qui permet d'acquérir des connaissances pratiques.
- L'enseignement doit se faire dans la langue maternelle qui lui fournit le meilleur véhicule.
- L'enseignement doit être continu.
- L'éducation coopérative doit avoir souvent recours à la méthode collective et à la technique du travail en groupe.

D'autre part, Nguyen-Mahn-Tu (1967) énumère les conditions d'une éducation coopérative efficace qu'il qualifie comme étant une forme d'éducation des adultes. En voici les principales :

- Les adultes n'apprennent que ce qu'ils ont besoin de connaître et apprennent à faire en faisant.
- L'éducation des adultes doit être axée sur la résolution des problèmes concrets.
- Les adultes apprennent mieux dans une ambiance non-formelle.
- Les adultes n'aiment pas que le concours de formation soit sanctionné par des examens de contrôle.

À notre avis, ces principes s'appliquent encore aujourd'hui. Un autre élément essentiel à ne pas négliger concerne la participation des bénéficiaires dans le processus de formation et d'éducation coopératives. En effet, si l'on veut aider les coopératives à trouver des réponses à leurs besoins de formation et d'éducation coopératives, il faut les impliquer activement dans la conception, le développement et le suivi des programmes de formation dont ils sont bénéficiaires. Cependant,

La participation des bénéficiaires doit être effective dans la totalité d'un cycle de formation. Ainsi, les thèmes de formation doivent être définis par les coopérateurs eux-mêmes. Les bénéficiaires doivent aussi jouer un rôle actif dans l'identification des ressources, dans la préparation et l'animation des sessions de formation, et, enfin, dans le suivi et l'évaluation des actions de formation. (Gravel et al., 1982 : 88)

Durant la formation, « les formateurs doivent faire découvrir aux participants tout ce qu'ils peuvent découvrir par eux-mêmes. Il y a tout un art de susciter l'intérêt, de conduire les participants jusqu'au bord de la réponse avant de la leur donner » (Gentil, 1988 : 86). Ainsi, une coopérative qui sera passée par un tel processus pourrait être capable, à moyen terme, de prendre en charge les actions de formation et d'éducation de ses membres.

De cette revue de littérature, nous retenons que la formation et l'éducation coopératives constituent un outil susceptible de favoriser le développement coopératif et l'augmentation de la production. C'est dans ce cadre que nous nous sommes proposé de mener une enquête au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi pour réaliser dans quelle mesure ses pratiques en matière de formation et d'éducation coopératives contribuent à l'augmentation de la production du riz et favorisent la participation des membres au développement de leurs coopératives. Les résultats de notre recherche sont présentés dans le chapitre qui suit.

## **CHAPITRE 3. LA FORMATION ET L'ÉDUCATION COOPÉRATIVES AU SEIN DE L'UCOPRIBU/ABAHUJUMUGAMBI**

### **3.1. Aperçu historique de l'Union des Coopératives de Producteurs de Riz de Bugesera (UCOPRIBU/Abahujumugambi)**

#### **3.1.1. Passage d'un intergroupement à une union de coopératives**

Sous l'impulsion des autorités locales et des organisations non gouvernementales (ONG) œuvrant dans la région, trente-sept (37) associations de producteurs de riz exploitant six marais du district de Bugesera ont mis en place un intergroupement appelé « ABAHUJUMUGAMBI ». C'était en 1987. Cette organisation a permis aux riziculteurs non seulement de mieux organiser la production, son transport, son traitement et son écoulement, mais également de bénéficier des appuis et de l'encadrement des organismes d'appui.

Suite au génocide et à la guerre qui ont endeuillé le Rwanda en 1994, l'intergroupement ABAHUJUMUGAMBI a arrêté ses activités. Celles-ci ont repris en 1995 grâce au soutien du gouvernement rwandais et d'un certain nombre d'organisations non gouvernementales (ONG) qui ont apporté à l'intergroupement des appuis variés (Voir tableau 1). Signalons que la plupart de ces ONG se sont retirées quelques années plus tard car leurs appuis s'inscrivaient dans le cadre de la période d'urgence de l'après-guerre qui a duré plus ou moins cinq (5) ans.



Actuellement, UCOPRIBU/Abahujumugambi compte trois principaux partenaires, à savoir : INADES-Formation Rwanda qui est son partenaire traditionnel s'occupant du renforcement des capacités, les autorités de base locales qui louent aux coopératives des marais à exploiter, ainsi que le Ministère de l'agriculture et des ressources animales qui donne des appuis techniques en matière agricole à travers ses deux projets : le Projet de Soutien au Secteur Rural au Rwanda (RSSP) et le Projet d'Appui au Plan Stratégique pour la Transformation de l'Agriculture (PAPSTA).

**Tableau 1 : Liste des organisations qui ont contribué à la relance des activités de l'intergroupement ABAHUMUGAMBI en 1995**

NOM DE L'ORGANISATION	TYPE D'APPUI
CENTRE IWACU	- Formations
FAO	- Fourniture des semences - Réhabilitation des barrages - Formations
INADES-FORMATION RWANDA	- Formations - Appui-conseils
ISAR	- Mise à disposition d'une bibliothèque des agri-éleveurs
MINAGRI	- Aménagement et réhabilitation des marais - Mise à disposition d'un agronome chargé de l'encadrement technique des producteurs - Mise à disposition d'une décortiqueuse de riz
WORLD VISION	- Fourniture des intrants qui ont constitué le point de départ pour l'activité de commercialisation des intrants agricoles
ZOA	- Fourniture de deux petites décortiqueuses de riz - Formations

(Source : NKESHIMANA Alphonse, Plan d'Affaires d'UCOPRIBU/Abahujumugambi)

Conformément à la nouvelle loi n° 50/2007 du 18 Septembre 2007 portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda, l'intergroupement ABAHUJUMUGAMBI a dû changer de statut pour devenir une union de coopératives. De même, les associations membres se sont converties en coopératives pour faire partie de l'union. Dès lors, l'intergroupement ABAHUJUMUGAMBI a changé d'appellation et a pris le nom de l'Union des Coopératives de Producteurs de Riz de Bugesera (UCOPRIBU/Abahujumugambi). Celle-ci se compose actuellement de huit coopératives rizicoles (Voir tableau 2).

Ayant son siège social à Ruhuha, dans le District de Bugesera, Province de l'Est, UCOPRIBU/Abahujumugambi est parmi les premières sociétés coopératives à s'être conformées à cette nouvelle loi. Elle a obtenu la personnalité juridique le 07 décembre 2007 par arrêté ministériel N° 661/15.00/07. Elle dispose des statuts et d'un règlement d'ordre intérieur qui ont été adoptés par l'assemblée générale en date du 19 septembre 2007. Le règlement d'ordre intérieur définit les compétences des organes ainsi que les attributions des membres des différents organes.

Selon l'article 5 des statuts, la mission de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi consiste à :

- Représenter les riziculteurs dans la défense de leurs intérêts ;
- Veiller à l'entretien et à la valorisation des aménagements hydro-agricoles réalisés ;
- Encadrer les riziculteurs et les former dans tous les domaines de promotion de la culture du riz en vue d'un meilleur rendement ;
- Valoriser et commercialiser la production rizicole en vue de promouvoir le développement économique et social des membres.

### 3.1.2. Structure associative

UCOPRIBU/Abahujumugambi est une union regroupant huit (8) coopératives rizicoles qui exploitent huit marais situés dans différents Secteurs du District de Bugesera (Voir tableau 2). Aujourd'hui, elle rassemble au total 5 051 membres répartis entre les huit coopératives de la manière suivante :

**Tableau 2 : Effectifs des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

Nom du marais	Nom de la coopérative	Femmes	Hommes	Total
GATARE	TWIZAMURE	360	363	723
KIBAZA	INKINGI Y'UBUHINZI	581	351	932
RWINTARE	CORIVARWI	386	270	656
NYABURIBA	CORINYABURIBA	241	280	521
RWABIKWANO	COTERWA	430	408	838
RUVUBU	COOGIRIRU	347	311	658
KIZANYE	KOPETWITEKI	314	102	416
TUBUMBA-NYAKARIBA	JYAMBERE	193	114	307
<b>TOTAL</b>		<b>2 852</b>	<b>2 199</b>	<b>5 051</b>

(Source : Plan d'Action 2010 d'INADES-Formation Rwanda)

Tel qu'il ressort de ce tableau, UCOPRIBU/Abahujumugambi compte un plus grand nombre de femmes par rapport aux hommes (2 852 femmes contre 2 199 hommes). Ces chiffres reflètent la structure de la population rwandaise de l'après génocide. Cependant, malgré leur plus grand nombre dans les coopératives, très peu de femmes se retrouvent dans les organes de décision. En effet, le nombre de femmes représente 25 % du nombre total des membres des conseils d'administration.

Il importe également de signaler que très peu de jeunes font partie des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. En effet, les dirigeants des coopératives interrogés nous ont informés que la plupart des membres ont l'âge compris entre 40 et 65 ans. Cependant, nous n'avons pas pu connaître le nombre précis des jeunes coopérateurs étant donné que les listes disponibles dans les différentes coopératives ne font pas mention de l'âge de leurs membres. Toutefois, la majorité des répondants pense que le nombre de jeunes qui adhèrent aux coopératives pourrait augmenter moyennant la mise en place des programmes intensifs d'éducation de la population à la formule et aux avantages coopératifs. Un autre facteur qui pourrait expliquer le faible taux d'adhésion des jeunes dans les coopératives agricoles est leur désintéressement vis-à-vis de l'agriculture. En effet, l'insuffisance des terres cultivables, ainsi que la faible productivité agricole poussent les jeunes à quitter leurs villages pour aller se chercher des emplois non agricoles dans les villes.

Selon la loi régissant les coopératives au Rwanda, la qualité de membre d'une coopérative se perd par décès, retrait ou exclusion. Un membre peut être exclu parce qu'il ne veille pas aux intérêts de la coopérative, ou parce qu'il ne respecte pas ses engagements ou les décisions prises par les instances décisionnelles. Au cas où un membre est incapable de rembourser la dette contractée à l'égard de la coopérative, celle-ci se réserve le droit de vendre sa part sociale à une autre personne en vue de récupérer le montant dû.

Par ailleurs, un membre qui décide de quitter la coopérative peut se faire remplacer par un membre de sa famille. Les départs volontaires sont notamment dus au manque de force pour travailler ou aux déménagements vers d'autres régions.

Malgré le principe qui stipule que la coopérative est une organisation ouverte à tous, les coopératives de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sont loin de respecter ce principe. En effet, les coopérateurs nous ont révélé qu'il y a beaucoup de personnes qui souhaitent pratiquer la culture du riz et adhérer aux coopératives en place. Malheureusement, celles-ci ne peuvent pas accepter les candidatures pour de nouveaux membres car elles ne sont pas en mesure de leur trouver des parcelles. Même les membres actuels se plaignent que leurs parcelles sont trop petites pour leur procurer des revenus agricoles suffisants. Certains osent même dire qu'ils ne se sentent pas membres de leurs coopératives à part entière à cause de la petitesse de leurs parcelles.

### **3.1.3. Organisation et fonctionnement**

Tel que nous l'avons déjà signalé plus haut, UCOPRIBU/Abahujumugambi est composée par huit coopératives rizicoles organisées chacune autour d'un marais. Chaque coopérative dispose d'un conseil d'administration et d'un conseil de surveillance qui fonctionnent en conformité avec la loi sur les coopératives. Dans les marais, les producteurs s'organisent en sous-groupements pour mieux coordonner l'exploitation des parcelles individuelles et gérer adéquatement l'eau utilisée. À la récolte, une partie du riz paddy est consommée au niveau des ménages et une autre partie est vendue à l'union des coopératives qui s'occupent du décorticage et de la vente du riz blanc. L'union comprend trois organes, à savoir l'assemblée générale, le conseil d'administration et le conseil de surveillance. L'assemblée générale est l'organe suprême. Elle se réunit au moins deux fois par an. Chaque coopérative est représentée à l'assemblée générale par dix (10) personnes.

Le conseil d'administration comprend neuf (9) membres dont le président, deux (2) vice-présidents, un secrétaire et cinq (5) conseillers. Chaque coopérative y est représentée par au moins une personne. Le conseil d'administration se réunit au moins une fois par trimestre. Ses membres sont élus pour un mandat de trois (3) ans renouvelables une seule fois. Quant à lui, le conseil de surveillance est composé de trois (3) personnes élues par l'assemblée générale pour un mandat de deux ans renouvelable une fois seulement. Chargé du contrôle régulier de la gestion de l'union, le conseil de surveillance se réunit au moins une fois par mois.

Par ailleurs, UCOPRIBU/Abahujumugambi dispose d'une équipe exécutive composée actuellement d'un comptable, d'un gérant attaché à l'unité de décortilage du riz, d'un gérant du comptoir de vente d'intrants agricoles, d'une personne chargée du décortilage du riz (machiniste) et de deux veilleurs. Les postes de vétérinaire et d'agronome prévus sur l'organigramme (Voir annexe 4) restent vacants à cause du problème de financement auquel fait face UCOPRIBU/Abahujumugambi. L'équipe exécutive est chargée de la mise en œuvre des activités suivantes :

- La coordination des activités de l'union et des coopératives membres;
- L'encadrement des producteurs et la défense de leurs intérêts;
- L'entretien et la réparation des aménagements hydro-agricoles réalisés ;
- La gestion du comptoir de vente des intrants et matériel agricoles;
- L'entretien des relations avec les partenaires ;
- L'achat du riz paddy produit par les membres et la gestion de l'unité de décortilage ;
- La commercialisation du riz blanc.

Lors de l'enquête, les partenaires nous ont informés que l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et ses coopératives affichent de faibles performances de gestion. Cette mauvaise gestion serait à l'origine du désintéressement de certains membres vis-à-vis de leurs coopératives. Ils affirment que cette situation pourrait être imputable au manque de professionnalisme et l'absence de procédures de gestion. Aussi, l'absence du contrôle interne y serait pour quelque chose. En effet, les commissaires aux comptes ne sont pas assez opérationnels parce qu'ils ne sont pas suffisamment outillés pour jouer pleinement leur rôle. « Comment les commissaires aux comptes peuvent-ils assumer leurs fonctions correctement sans qu'ils aient une maîtrise des techniques de gestion comptable et financière ? », a répliqué un des coopérateurs enquêtés. Les partenaires évoquent en outre la question des salaires très bas qui peuvent affecter la motivation et l'honnêteté des gestionnaires.

Par ailleurs, les membres interrogés nous ont fait part des détournements de fonds qui sont signalés dans presque toutes les coopératives. Lorsque nous leur avons demandé les raisons de ces détournements, un d'entre eux nous a répondu ceci : « je dirais que nos dirigeants ont eu la tentative de détournement de nos fonds parce qu'ils voyaient que la coopérative avait beaucoup d'argent que le reste des membres ne contrôlaient pas ». Ils ont tous reconnu leurs difficultés à comprendre les chiffres comptables et à déceler les anomalies que peuvent cacher les états financiers qui leur sont présentés en assemblées générales. Ils estiment ainsi que tous les membres devraient bénéficier des formations en gestion comptable et financière qui, jusqu'ici, étaient réservées aux seuls gestionnaires et dirigeants des coopératives. Nous reviendrons sur cette question un peu plus loin dans ce chapitre lorsque nous aborderons le point sur la formation et l'éducation coopératives.

### **3.2. Revue des activités de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

UCOPRIBU/Abahujumugambi met en œuvre plusieurs activités pouvant être regroupées en trois grandes rubriques, à savoir : la production, le décortilage et la commercialisation du riz. La production du riz est l'activité principale des coopératives membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. À la récolte, les riziculteurs livrent leur production à leurs coopératives respectives, et celles-ci écoulent à leur tour le riz paddy à leur union qui se charge de son décortilage et de la commercialisation du riz blanc. Lors de notre enquête, nous avons cherché à savoir comment sont organisées ces différentes activités et comment l'union des coopératives assure leur coordination dans l'intérêt des coopérateurs. Nous avons également voulu connaître les problèmes qui se posent autour des dites activités, ainsi que les solutions présagées par les parties prenantes pour résoudre ces problèmes.

#### **3.2.1. La production du riz**

Actuellement, UCOPRIBU/Abahujumugambi produit le riz sur une superficie totale de 493 hectares. Normalement, la culture du riz se fait en deux saisons culturales pendant l'année. Ainsi, la récolte a lieu deux fois par an : en juin (saison A) et en décembre (saison B). Le rendement actuel moyen est autour de 7 tonnes de riz paddy par hectare, contre 2,5 tonnes par hectare lors de l'introduction de cette culture au Rwanda dans les années 70.

Selon Nkeshimana (2008), le périmètre rizicole exploité par UCOPRIBU/Abahujumugambi a produit au cours de l'année 2008, 4 640 tonnes de riz paddy, soit près de 5 % de la production rizicole nationale.



**Tableau 3 : Évolution récente des superficies cultivées par UCOPRIBU/Abahujumugambi et des rendements par hectare**

	<b>2005 (A)</b>	<b>2005 (B)</b>	<b>Total</b>	<b>2006 (A)</b>	<b>2006 (B)</b>	<b>Total</b>	<b>2008 (A)</b>	<b>2008 (B)</b>	<b>Total</b>
Superficie (Ha)	252	255	507	259	356	615	350	347	697
Rendement (T/Ha)	3,8	3,6	3,7	3,9	4,6	4,3	5,8	7,5	6,6
Production (T)	957,6	918	1875,6	998,5	1637,6	2 636,1	2036,9	2604,2	4641,1

(Source : NKESHIMANA Alphonse, 2008 : Plan d’Affaires d’UCOPRIBU/Abahujumugambi)

Tel qu’il ressort du tableau ci-dessus, dans une période de trois ans (de 2005 à 2008), les rendements agricoles ont plus que doublé car la quantité de riz produite par hectare a passé de 3,6 tonnes en 2005 à 7,5 tonnes en 2008. Selon les riziculteurs, plusieurs facteurs ont contribué à l’augmentation de leur production. Il s’agit essentiellement des facteurs suivants :

- Les techniques culturales modernes (utilisation d’un seul plant, plantation sur les lignes, ...) ;
- L’utilisation des semences sélectionnées ;
- L’utilisation des intrants agricoles et des produits phytosanitaires de qualité ;
- L’entretien régulier des plantes (sarclage)
- L’entretien des infrastructures hydro-agricoles ;
- Le respect du calendrier agricole.

Cependant, l'utilisation des intrants agricoles reste encore faible. En effet, l'accès aux intrants agricoles constitue un goulot d'étranglement pour la plupart des producteurs. Ceux-ci éprouvent des difficultés pour acheter des semences et des engrais de qualité dont le coût leur paraît très élevé. Le manque d'accès aux crédits de campagne est cité parmi les obstacles majeurs qui empêchent les producteurs d'acquiescer ces intrants à temps voulu.

Pour tenter de résoudre ce problème épineux d'accès aux intrants agricoles, UCOPRIBU/Abahujumugambi est en train de mettre en place un Fonds de Solidarité pour le Développement (FONSDEV) dans toutes les coopératives avec l'appui technique et financier d'INADES-Formation Rwanda. Ce fonds d'épargne et crédit servira à donner des crédits de campagne aux producteurs qui en feront la demande. Il sera utilisé également pour financer de petits projets générateurs de revenus initiés par les coopérateurs. Le même fonds permettra en outre l'octroi de petits crédits pour financer les activités à caractère social comme les frais de scolarité des enfants et les soins de santé. S'ils réussissent, les FONSDEV en cours d'initiation au Bugesera pourraient constituer à long terme une alternative de financement du monde rural au Rwanda.

À part le problème lié aux intrants agricoles, les producteurs évoquent d'autres problèmes, notamment le manque de matériel de production moderne. En effet, toutes les activités de production, allant de la préparation de la terre à la récolte, sont faites à la main avec des outils traditionnels. Comme conséquences, la production demeure faible et la récolte perd sa valeur, tant en qualité qu'en quantité, étant donné que le riz peut être endommagé lors du battage. Par ailleurs, la qualité du riz est altérée par les aires de séchage inappropriées.

Un autre problème important soulevé par les producteurs lors des entrevues concerne la location des parcelles. En effet, les marais exploités par UCOPRIBU/Abahujumugambi restent le patrimoine du District de Bugesera. Ainsi, chaque exploitant doit payer un loyer de Mille (1000) francs par saison. Les producteurs disent que ce loyer est trop élevé pour une petite parcelle de cinq (5) ares. Cette situation présente un grand risque pour les exploitants qui, d'un moment à l'autre, peuvent être chassés et perdre ainsi leur principal moyen de production du riz. C'est probablement pour cette raison que les producteurs ne sont pas motivés à investir dans l'entretien des aménagements hydro-agricoles. Or, le manque d'entretien de ces infrastructures a été cité parmi les problèmes qui sont à l'origine des faibles rendements agricoles au même titre que le faible niveau d'éducation coopérative et de formation spécialisée propre à la production agricole et à l'exploitation de telles propriétés.

Pour pallier à ce problème, UCOPRIBU/Abahujumugambi vient de réaliser, toujours avec l'appui d'INADES-Formation Rwanda, la cartographie des marais qu'elle exploite. Les cartes ainsi produites lui permettront de négocier avec les autorités du District des contrats de bail emphytéotique. Par la même occasion, elle envisage de négocier l'aménagement d'autres marais. En effet, « les superficies des marais potentielles exploitables dans le District de Bugesera sont estimées à 2 000 hectares. Cependant, 493 hectares seulement sont aménagés et exploités par UCOPRIBU/Abahujumugambi » (Nkeshimana, 2008 : 23). Par ailleurs, les producteurs déplorent qu'une partie des marais reste inexploitée durant la deuxième saison culturale à cause de la pénurie de l'eau d'irrigation.

### **3.2.2. Le décortilage du riz**

Le décortilage du riz paddy fait partie de la mission principale de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Cette activité vise trois objectifs, à savoir l'achat du riz paddy produit par les coopérateurs à un prix rémunérateur, sa transformation en riz blanc et la vente de celui-ci à bon prix. Ce n'est qu'en 1998, c'est-à-dire dix ans après sa création, que l'intergroupement ABAHUUJUMUGAMBI a commencé l'activité de décortilage du riz produit par ses membres. Le démarrage de cette activité a été rendu possible par l'ONG ZOA qui a offert à l'intergroupement deux petites machines décortiqueuses. Avant cette date, la production était collectée et transportée à plusieurs kilomètres du lieu de production pour son traitement. En 2002, l'intergroupement a acheté une nouvelle décortiqueuse pour remplacer les vieilles unités offertes par ZOA. Un peu plus tard en 2004, une autre rizerie a été reçue du Ministère de l'agriculture et des ressources animales (MINAGRI).

Normalement, tous les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sont tenus de livrer la totalité de leur production à l'union à travers leurs coopératives respectives. Cependant, la plupart de riziculteurs se permettent de vendre une bonne partie de leur production aux commerçants privés. Certains ont même l'habitude de vendre leur production avant la récolte. Les producteurs interrogés justifient cette attitude par le fait que l'union ne dispose pas de fonds suffisants pour acheter au comptant la totalité de leur récolte alors qu'ils ont besoin d'argent liquide pour payer les intrants agricoles et satisfaire leurs besoins familiaux. Raison pour laquelle ils se voient obligés de vendre une partie de leur récolte aux commerçants qui sont capables d'effectuer des paiements cash.

En effet, le fonds de roulement pour l'achat du riz paddy aux riziculteurs reste un problème pour l'UCOPRIBU/Abahujumugambi comme pour les coopératives membres.

**Tableau 4 : Part de la production du riz décortiquée par UCOPRIBU/Abahujumugambi, de 2005 à 2008**

	2005	2006	2007	2008
Production totale (en tonnes)	1 876	2 622	3 627	4 633
Quantité de riz traitée par UCOPRIBU/Abahujumugambi (en tonnes)	152 (8%)	165 (6%)	175 (5%)	223 (5%)

(Source : NKESHIMANA Alphonse, 2008 : Plan d'Affaires d'UCOPRIBU/Abahujumugambi)

Les pourcentages de riz traité par UCOPRIBU/Abahujumugambi sont très alarmants. En effet, tel qu'il ressort du tableau ci-dessus, l'union en question traite moins de 10 % de la production totale de ses membres.

Devant cette situation, il est facile d'affirmer que l'UCOPRIBU/Abahujumugambi a failli à sa mission relative au traitement du riz produit par les coopérateurs. D'où la remise en cause de ses capacités de gestion. Cet échec au niveau du traitement de la production a sans doute des répercussions sur l'activité de commercialisation du riz blanc. Signalons que depuis quelques mois, l'activité de décorticage du riz par UCOPRIBU/Abahujumugambi a été suspendue car les machines utilisées ne répondaient pas aux normes de qualité exigées.

En effet, les décortiqueuses artisanales qui étaient utilisées ont été bannies par le Ministère de l'agriculture et des ressources animales en avril 2009. En attendant d'acquérir une décortiqueuse performante, UCOPRIBU/Abahujumugambi fait décortiquer sa production dans une unité située dans la Ville de Kigali, à une distance de plus de 70 Km. Cependant, les frais de transport encourus ont occasionné l'augmentation du coût de revient du riz blanc. Par conséquent, les riziculteurs qui avaient reçu 280 Frw par kilo de riz paddy en 2008 n'en ont reçu que 220 Frw par kilo en 2009 (1 \$ CAD = ± 600 Frw). Pour contribuer à débloquer cette situation, INADES-Formation Rwanda a financé l'élaboration d'un plan d'affaires du projet d'acquisition d'une décortiqueuse plus performante par UCOPRIBU/Abahujumugambi. Le coût du projet est de 142,5 millions de francs rwandais. L'apport de l'union pour financer le projet est évalué à 21,5 millions de Frw (15 %), tandis que l'apport externe est de 121 millions de Frw (85 %). Le modèle de cette machine est présenté à l'annexe 5.

### **3.2.3. La commercialisation du riz**

Au Rwanda, le riz est l'un des aliments de base surtout pour les personnes qui habitent dans les villes. En effet, « l'observation sur le marché de Kigali a permis de remarquer que sauf dans les ménages avec un nombre limité de personnes, où les pâtes alimentaires peuvent se substituer au riz, celui-ci n'a pas vraiment de produits de substitution comme tels qui puissent prendre ses parts de marché » (Nkeshimana, 2008 : 20). Les consommateurs du riz sont constitués par les ménages ordinaires, mais aussi par les ménages collectifs, tels que les établissements scolaires, les hôpitaux, les camps militaires, etc.

Actuellement, la demande nationale de riz est nettement supérieure à l'offre. Ainsi par exemple, « en 2007, l'offre nationale s'élève à 67 911 tonnes au moment où la demande est évaluée à 128 864 tonnes » (Nkeshimana, 2008 : 50). Cela explique pourquoi les importations détiennent une part non négligeable du marché de riz au Rwanda. Le tableau 5 ci-dessous montre que jusqu'en 2001, l'offre de riz était dominée par les importations.

Pour inverser la tendance, le gouvernement rwandais a lancé depuis les années 2000 une campagne intense de promotion de la culture du riz. C'est dans ce cadre que le programme national pour la production du riz, allant de 2006 à 2016, a été mis en place. Tel que l'annonce le ministère de l'agriculture et des ressources animales, « ce programme a été élaboré dans le but d'exploiter toutes les potentialités de la culture du riz dans le pays pour que celui-ci puisse atteindre l'auto-suffisance en besoins de consommation du riz aussi bien que pour les exportations » (MINAGRI, 2005 : 2).

**Tableau 5 : Évolution de l'offre nationale du riz au Rwanda, de 1999 à 2007**

Année	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Production nationale (en tonnes)	5 620	7 159	17 697	20 976	28 194	46 943	55 881	60 446	67 911
Importations (en tonnes)	16 785	27 947	27 986	14 015	12 120	13 280	11 610	17 926	25 861
<b>Total</b>	<b>24 404</b>	<b>37 106</b>	<b>40 207</b>	<b>33 714</b>	<b>35 099</b>	<b>43 478</b>	<b>60 558</b>	<b>75 812</b>	<b>93 772</b>

(Source : NKESHIMANA Alphonse, 2008 : Plan d'Affaires d'UCOPRIBU/Abahujumugambi)

Compte tenu de la situation actuelle du marché de riz au Rwanda, le problème d'écoulement de la production de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi ne pose pas de problème pour le moment. Cependant, les dirigeants de l'union nous ont avoué que la livraison du riz aux clients leur coûte cher en termes de frais de transport. Sa clientèle directe comprend les commerçants demi-grossistes, les établissements scolaires, les hôtels, les restaurants et les consommateurs finaux. Le schéma du circuit de commercialisation de riz par UCOPRIBU/Abahujumugambi est présenté à l'annexe 6.

Les prix pratiqués par UCOPRIBU/Abahujumugambi sont déterminés en fonction des variétés cultivées. Ainsi, le riz à grain long est plus cher que le riz à grain rond. Le tableau ci-après montre l'évolution des prix de ces variétés durant la période de 2007 à 2008.

**Tableau 6 : Évolution récente des prix du riz blanc produit par UCOPRIBU/Abahujumugambi**

	2007 (saison A)	2007 (saison B)	2008 (saison A)	2008 (saison B)
Riz rond (Yun/Kigori)	260	330	340	450
Riz long (Chinois/Malagasy/Gakire)	330	350	380	550

(Source: NKESHIMANA Alphonse, 2008 : Plan d'Affaires d'UCOPRIBU/Abahujumugambi)

Il ressort de ce tableau que le prix du riz blanc a considérablement augmenté entre 2007 et 2008 en passant de 260 Frw à 450 Frw/kg pour le riz rond et de 330 Frw/kg à 550 Frw/kg pour le riz long. La principale raison en est que la hausse des prix au niveau mondial s'est répercutée au niveau national par une hausse des prix du riz produit localement.



En effet, « les principaux pays exportateurs de riz, notamment l'Inde, l'Égypte, le Vietnam ou le Cambodge, pour prévenir des pénuries domestiques, avaient imposé des restrictions. Ces mesures avaient réduit les disponibilités sur les marchés internationaux, entraînant les prix à la hausse » (Nkeshimana, 2008 : 21). Toutefois, la détermination du prix de vente du riz blanc continuera à être au centre des préoccupations de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi qui doit toujours être compétitive vis-à-vis de la concurrence. En effet, d'importantes contraintes subsistent à ce niveau avec le bannissement des décortiqueuses artisanales qui était utilisées par l'union pour le traitement du riz paddy produit par les membres. Il s'avère donc urgent que l'union puisse reprendre cette activité le plus tôt possible.

### **3.3. La participation des membres au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

Tel que nous l'avons déjà vu au chapitre précédent, la participation des membres constitue une garantie pour le développement de toute organisation coopérative. Cette participation peut être perçue sous deux angles. D'une part, les membres ont le droit et le devoir de participer à la gestion de la coopérative et d'autre part, ils ont droit aux avantages économiques offerts par cette dernière. Pour le cas qui concerne notre étude, nous avons cherché d'abord à savoir dans quelle mesure les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi participent aux différentes réunions organisées en leur intention. Ensuite, nous avons voulu connaître le niveau d'implication des coopérateurs dans la gestion de l'union et des coopératives membres. Enfin, nous nous sommes penchés sur la question des avantages économiques que ces structures sont sensées offrir à leurs adhérents.

### 3.3.1. La participation aux réunions

Les résultats de notre enquête révèlent que, de manière générale, le niveau de participation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi aux réunions est satisfaisant. En effet, grâce à leur sensibilisation sur la nouvelle loi régissant les coopératives, les membres commencent à participer aux réunions parce qu'ils ont compris leur importance. « Je ne peux jamais m'absenter aux réunions à moins que je sois malade. J'ai besoin de savoir la situation financière de notre coopérative, ainsi que différentes décisions qui ont été prises par les dirigeants », a déclaré un des membres interrogés.

Nous avons appris en outre que les membres s'efforcent de participer aux réunions parce qu'ils ont peur de subir des sanctions prévues par la loi sur les coopératives. Toutefois, quelques cas d'absences aux réunions sont observés. Ils sont surtout dus au fait que les membres sont souvent sollicités par d'autres programmes du gouvernement, tels que les actions communautaires, les réunions avec les autorités locales, les juridictions populaires « Gacaca », etc. Aussi, il y a parmi les membres ceux qui font partie de deux coopératives et il arrive que celles-ci organisent des réunions le même jour. D'autres causes d'absence aux réunions nous ont été signalées lors de l'enquête :

- Les convocations qui ne parviennent pas à tous les membres ou qui sont envoyées en retard ;
- Les lettres d'invitation ne font pas mention de l'ordre du jour de la réunion ;
- Des retards considérables pour débiter les réunions ;
- Le mauvais comportement de certains leaders ;

- Les trajets longs que doivent parcourir certains membres pour arriver au siège de la coopérative où se tiennent habituellement les réunions ; etc.

De leur côté, les dirigeants des coopératives regrettent que les réunions se caractérisent par un manque de réactivité de la part des participants. La plupart d'entre eux ne participent pas aux discussions comme nous l'a avoué un des dirigeants interrogés : « pendant les réunions, les membres écoutent ce que leur disent les dirigeants sans réagir comme s'il s'agissait des communiqués qu'on leur annonce ».

### **3.3.2. La participation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi à la gestion de leurs coopératives**

La participation des membres à la gestion de la coopérative est indispensable car elle favorise la prise en charge du développement de cette dernière par les coopérateurs. Cette participation se manifeste à travers l'implication de tous les membres dans la prise de décisions qui engagent l'avenir de leur coopérative. Cependant, la participation des coopérateurs à la gestion coopérative leur exige des aptitudes et des connaissances qui s'acquièrent normalement à travers la formation et l'éducation coopératives.

Selon les réponses obtenues lors des entretiens, la participation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi à la gestion de leurs coopératives est limitée par leur faible niveau de formation et d'éducation coopératives. Les décisions importantes sont prises par les leaders et échappent totalement au contrôle des membres à la base. La plupart des coopérateurs affirment que leur responsabilité se limite aux activités de production et que la transformation et la commercialisation du riz ne sont pas leur affaire.

En effet, la maîtrise des enjeux commerciaux requiert des connaissances que la plupart des membres n'ont pas. Tel que nous l'a déclaré la majorité de personnes enquêtées, la faible participation des membres à la gestion des coopératives serait à l'origine du problème de mauvaise gestion et des détournements de fonds des coopératives par les dirigeants. Comme l'a souligné un des partenaires interrogés, « une coopérative ne peut pas tomber en faillite lorsque les membres sont capables d'assurer le suivi de sa gestion ».

### **3.3.3. La participation des coopérateurs aux avantages économiques**

Par « avantages économiques », nous entendons ici les avantages issus des transactions d'affaires entre les membres et la coopérative. Ainsi, cette dernière doit maximiser l'avantage coopératif offert aux membres en leur offrant lors de la transaction (achat ou vente) un prix plus avantageux que celui offert par le marché. Un autre avantage dont il est question concerne la distribution aux membres d'une partie des excédents financiers réalisés par la coopérative sous forme de ristournes.

Jusqu'à présent, UCOPRIBU/Abahujumugambi s'occupe de la vente d'intrants agricoles aux producteurs et de l'achat du riz paddy produit par ses membres. Mais comme nous l'avons déjà signalé précédemment, les producteurs se plaignent que les prix des intrants agricoles sont tellement élevés qu'il leur est difficile de s'en procurer. Quant à l'achat du riz paddy produit par les membres, UCOPRIBU/Abahujumugambi n'achète que 10 % de la production totale pour son unité de décorticage. Une plus grande partie de la production s'en va aux commerçants privés.

Il est sous entendu que ceux-ci offrent aux producteurs plus d'avantages économiques (paiement cash, octroi d'avances) par rapport à l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. En ce qui concerne les ristournes, seulement deux coopératives sur huit que compte UCOPRIBU/Abahujumugambi ont donné une fois des ristournes aux membres. D'un montant de mille (1 000) francs par personne, ces ristournes ont servi à payer une prime annuelle d'assurance médicale pour chaque membre.

À travers les entrevues, nous nous sommes rendu compte que la plupart des coopérateurs ignorent que l'octroi de ristournes est décidé par eux-mêmes en assemblée générale comme le prouve cette déclaration de l'un d'entre eux : « Depuis la création de la coopérative, les membres n'ont pas eu de ristournes, mais le président nous a promis qu'elles nous seront distribuées lors de la prochaine réunion. Nous les attendons ». Cette situation est préoccupante et pourrait être à l'origine des détournements de fonds qui s'opèrent un peu partout dans les coopératives de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Normalement, les coopérateurs ayant reçu une bonne éducation coopérative savent comment se fait l'affectation des surplus réalisés par la coopérative.

Signalons que les membres interrogés ont été unanimes pour affirmer que l'adhésion à une coopérative présente plusieurs avantages. La plupart sont revenus sur les prêts dont plusieurs membres bénéficient de leurs coopératives respectives et qui leur permettent de se développer (construction d'une maison, achat d'un vélo, ...) et de résoudre des problèmes familiaux (soins de santé, frais de scolarité des enfants, ...).

De façon particulière, le regroupement en coopératives est très bénéfique pour les agriculteurs comme on peut le constater à travers cette déclaration d'un des membres interrogés :

Les avantages d'être membre d'une coopérative sont multiples. Par exemple, si nous n'étions pas dans la coopérative, nous n'aurions pas accès aux parcelles pour cultiver le riz. Aussi, l'exploitation de ces parcelles est rendue possible par les appuis et les conseils techniques reçus à travers la coopérative et par les voyages d'étude dans les autres coopératives. Sans la coopérative, nous ne pouvons pas savoir où acheter les pesticides. Nous pouvons même avoir des difficultés pour la vente de notre production. Les formations, les réunions sont accessibles aux personnes regroupées en coopératives.

### **3.4. Les pratiques de formation et d'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

De nos jours, les organisations coopératives évoluent dans un contexte en mutation et concurrentiel. Elles ressentent de plus en plus le besoin de renforcement des capacités de leurs membres qui doivent affermir leur savoir-faire et s'impliquer dans des activités nouvelles. Ils doivent en outre contribuer au développement de leurs structures par une participation active et responsable à leur gestion. Tout ceci n'est possible qu'à travers la formation et l'éducation coopératives de l'ensemble des coopérateurs.

Nous n'avons pas l'intention de développer ici toute la théorie sur la formation et l'éducation coopératives car cette thématique a été largement discutée au deuxième chapitre de ce travail. Nous allons plutôt présenter les résultats de notre recherche sur les pratiques de formation et d'éducation coopératives au sein d'une union de coopératives agricoles « UCOPRIBU/Abahujumugambi ».

Après le bilan des réalisations accompagné d'un commentaire, il sera présenté la synthèse des points de vue des coopérateurs sur les activités de formation et d'éducation coopératives. Par la suite, nous ferons le point sur les méthodes et les techniques de formation qui ont été utilisées. Pour terminer cette partie, nous passerons en revue les principaux problèmes dégagés par l'enquête en lien avec la formation et l'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.

#### **3.4.1. Bilan des activités réalisées dans le domaine de la formation et de l'éducation coopératives par UCOPRIBU/Abahujumugambi**

Le tableau ci-dessous reprend les différents thèmes abordés dans le cadre des activités de formation et d'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi, les bénéficiaires de ces activités, ainsi que les personnes ressources.

**Tableau 7 : Récapitulatif des activités de formation et d'éducation coopératives dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi depuis 1995**

Thèmes	Bénéficiaires	Personnes ressources
Gestion comptable et financière	Les dirigeants et les gestionnaires	INADES-Formation Rwanda
Techniques culturelles	Tous les membres	JICA, INADES-Formation Rwanda, RSSP, PAPSTA
Leadership	Les dirigeants	INADES-Formation Rwanda
Loi sur les coopératives	Tous les membres	INADES-Formation Rwanda, MINICOM
Gestion et résolution des conflits	Les dirigeants	INADES-Formation Rwanda
Genre	Comités « Genre » et Tous les membres	INADES-Formation Rwanda, comités « Genre »

(Source : Résultat des entretiens avec les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi)

De ce tableau, il ressort que la plupart des thèmes abordés se rapportent à un transfert de connaissances techniques. Seule la formation sur la loi régissant les coopératives au Rwanda a trait à l'éducation coopérative des membres. Normalement, les programmes de formation et d'éducation coopératives doivent viser en premier lieu la compréhension des mécanismes généraux de la coopération, tels que la création et le fonctionnement des coopératives, les organes de décision et leurs pouvoirs respectifs, les valeurs et principes coopératifs, les droits et les obligations des coopérateurs, etc.

La formation de tous les coopérateurs sur ces différents aspects leur permettrait une meilleure compréhension de la formule coopérative dans laquelle ils se sont engagés volontairement. D'autre part, l'éducation coopérative pourrait contribuer grandement au développement durable de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et des coopératives membres. En effet, l'éducation des coopérateurs favorise la participation de tout un chacun dans la coopérative et le contrôle de la gestion par tous. Elle vise à les rendre responsables de l'avenir de leur coopérative.

Il se dégage aussi du tableau ci-dessus que tous les membres ont pu bénéficier des formations sur trois thèmes seulement, à savoir les techniques culturales, la loi qui régit les coopératives au Rwanda et le genre. Les autres formations ont été organisées à l'intention des seuls dirigeants des coopératives. C'est d'ailleurs la remarque qu'a fait la majorité des membres interviewés. À titre d'exemple, ces derniers auraient souhaité bénéficier eux aussi d'une formation sur la gestion comptable et financière.



Effectivement, « la formation d'un nombre important de coopérateurs à des postes techniques évite les trop grandes différenciations, favorise les rotations, rend le contrôle possible, en un mot, fait de la coopérative l'affaire de tous » (Gentil, 1988 : 85). Par ailleurs, les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi regrettent que les formations agricoles qu'ils ont reçues n'aient pas touché un certain nombre de thèmes qu'ils jugent pourtant nécessaires pour leur permettre l'augmentation de la production du riz et l'amélioration de leurs conditions de vie familiale. Il s'agit essentiellement des thèmes suivants :

- Utilisation des intrants agricoles,
- Lutte contre les maladies des plantes,
- Entretien des infrastructures hydro-agricoles
- Gestion des revenus agricoles
- Projets générateurs de revenus

Ils insistent en outre sur la nécessité de reprendre les formations déjà reçues en vue de les approfondir ou alors de rafraîchir leur mémoire. De façon particulière, les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi estiment que les formations sur la loi régissant les coopératives et sur le genre méritent d'être beaucoup plus approfondies. Leurs revendications nous paraissent tout à fait légitimes car « pour aboutir à l'objectif de changement de mentalité et de comportement chez les coopérateurs, et cela à travers la formation et l'éducation coopératives, il est nécessaire d'agir pendant une plus longue période que s'il s'agissait simplement de leur transférer certaines techniques » (Comtois et al., 1982 : 244).

Tel qu'on peut le constater également à travers le tableau ci-haut présenté, presque toutes les formations ont été dispensées par INADES-Formation Rwanda. Spécialisée dans le domaine du renforcement des capacités des organisations paysannes, cette ONG travaille avec UCOPRIBU/Abahujumugambi depuis une quinzaine d'année. Cependant, INADES-Formation Rwanda nous a informé qu'elle envisage de mettre fin à ses interventions en faveur de cette organisation avec l'année 2011.

En effet, INADES-Formation Rwanda a pour principale mission de travailler à l'autopromotion des populations rurales, notamment à travers le renforcement des capacités des organisations paysannes (OP) par des activités de formation. Sa politique en la matière préconise son retrait après un certain temps d'encadrement des OP pour leur laisser le soin de voler de leurs propres ailes. Ainsi, nous a-t-il déclaré que quinze (15) ans d'accompagnement de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sont largement suffisants pour envisager son sevrage dans les jours à venir.

Si d'ici-là, UCOPRIBU/Abahujumugambi ne parvient pas à trouver d'autres partenaires, on pourrait se demander ce qu'elle deviendra après le retrait d'INADES-Formation Rwanda. Cette situation devient beaucoup plus compliquée pour UCOPRIBU/Abahujumugambi étant donné que toutes les activités de formation et d'éducation coopératives découlent des subventions extérieures, faute de quoi elle aurait des difficultés à organiser elle-même ces activités.

### 3.4.2. Points de vue des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sur les activités de formation et d'éducation coopératives

Au cours de notre recherche, nous avons recueilli les avis des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sur les activités de formation et d'éducation coopératives qui ont été organisées en leur intention, notamment en ce qui concerne les effets produits par ces activités et les problèmes rencontrés. Les réponses reçues sont synthétisées dans le tableau ci-après.

**Tableau 8 : Synthèse des points de vue des membres sur les activités de formation et d'éducation coopératives dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

<b>Effets de la formation et de l'éducation coopératives</b>	<b>Problèmes liées à la formation et à l'éducation coopératives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentation de la production</li> <li>- Une meilleure compréhension de la loi régissant les coopératives au Rwanda</li> <li>- Acquisition des notions sur le fonctionnement des coopératives</li> <li>- Les trésoriers savent maintenant comment présenter états financiers</li> <li>- Amélioration des conditions de vie des membres</li> <li>- Les membres ont plus de confiance en eux-mêmes</li> <li>- Amélioration des relations entre les hommes et les femmes et diminution des conflits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de moyens financiers pour la formation et l'éducation coopératives</li> <li>- Non restitution des formations reçues</li> <li>- Les membres n'acceptent pas d'être formés par leurs collègues paysans</li> <li>- Faible participation aux activités de formation et d'éducation coopératives</li> <li>- Absence de suivi des formations</li> <li>- Le temps imparti est très court</li> <li>- Les dirigeants quittent leurs fonctions sans qu'il y ait des personnes formées pour les remplacer</li> </ul>

(Source : Résultat des entretiens avec les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi)

Tels qu'ils se dégagent du tableau ci-dessus, les effets de la formation et de l'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi peuvent être classés en trois (3) catégories, à savoir : les effets sur la production agricole, les effets sur les conditions de vie familiale des coopérateurs et les effets sur la gestion comptable et financière de l'union et des coopératives membres.

#### *3.4.2.1. Effets de la formation et de l'éducation coopératives sur la production rizicole*

Parmi les effets produits par les formations reçues, les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi citent en premier lieu l'augmentation de la production du riz qui, entre 1995 et 2009, a passé de 4 tonnes à 7 tonnes par hectare. Cependant, si la production agricole a augmenté, c'est grâce aux formations dont les producteurs ont bénéficiées sur diverses techniques culturales et sur l'utilisation des intrants agricoles. Ainsi, tous les membres enquêtés ont souligné le rôle de la formation agricole dans l'augmentation de leur production.

Ce n'est pas nous qui avons inventé ces techniques. Nous les avons apprises à travers les formations. C'est surtout INADES-Formation Rwanda qui nous a formés et qui nous a mis en contact avec d'autres spécialistes en agriculture. Tu peux avoir la force de travailler, mais ça ne sert à rien si tu ne maîtrise pas les techniques culturales appropriées. Par exemple, nous savions avant que l'utilisation de plusieurs plants permettait d'avoir une récolte abondante. Mais aujourd'hui, si tu demande à un agriculteur parmi nous de mettre deux plants dans un même trou, il ne peut pas l'accepter. Nous regrettons le temps perdu. Nous a déclaré un des producteurs enquêtés.

Bien que la production du riz ait augmenté au cours des dernières années, les producteurs estiment qu'il y a encore un pas à franchir pour que les rendements atteignent au moins 10 tonnes de riz par hectare. Selon eux, l'utilisation des intrants agricoles par les riziculteurs reste encore faible. À part le problème d'accès aux intrants agricoles, les producteurs n'ont pas de connaissances suffisantes sur leur utilisation. En effet, ils estiment que les formations reçues sur l'utilisation des engrais (minéraux et organiques) et des semences sélectionnées sont insuffisantes.

#### *3.4.2.2. Effets de la formation et de l'éducation coopératives sur les conditions de vie familiale des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi*

Tel qu'il ressort des résultats de notre enquête auprès des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi, ces derniers ont pu améliorer leurs conditions de vie familiale grâce aux formations reçues. Ainsi par exemple, la plupart des membres ne vivent plus dans des huttes car ils se sont construit des maisons en matériaux durs. À ce sujet, un des membres enquêtés fait un témoignage assez parlant :

Les formations que j'ai reçues ont développé mes capacités de réflexion. J'ai compris l'importance d'amener les enfants à l'école. Je n'avais pas assez de moyens pour payer le minerval, mais je me suis débrouillé pour y arriver. Ainsi, tous mes enfants (quatre enfants biologiques et un enfant adoptif) ont fait des études secondaires et trois d'entre eux les ont déjà terminées. Le problème que j'ai maintenant c'est de leur payer les études universitaires. Aussi, je me suis construit une maison moderne.

Un autre membre salue les formations qu'il a reçues en ces termes : « Je remercie vivement INADES-Formation Rwanda. Grâce aux formations qu'il m'a données, je suis devenu un entrepreneur. J'ai un centre de formation en informatique qui est au service de la population locale. Ce centre est équipé de 15 ordinateurs ».

De façon particulière, la formation sur le genre est beaucoup appréciée par les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi car, disent-ils, elle a contribué à l'amélioration des relations entre les hommes et les femmes. « Dans le temps, quand la femme allait dans une formation, à son retour, elle était frappée par son mari. Grâce à la formation de tous les coopérateurs sur le genre, cela ne se reproduit plus. Les hommes et les femmes commencent à comprendre qu'ils ont les mêmes droits et qu'ils doivent être complémentaires », nous a déclaré un des membres enquêtés.

#### *3.4.2.3. Effets de la formation et de l'éducation coopératives sur la gestion comptable et financière dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi*

Tous les participants à l'enquête reconnaissent que grâce à leur formation sur différents aspects de gestion comptable et financière (tenue des livres comptables, production des rapports financiers..), les gestionnaires et les dirigeants de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et de ses coopératives ont appris à tenir les comptes et à produire les rapports financiers. « Avant de suivre une formation sur la gestion comptable et financière, il m'arrivait de produire un bilan avec un résultat positif ou négatif alors qu'en réalité il n'en est pas le cas ». Tel a été le témoignage d'un trésorier qui a bénéficié de cette formation.

Cependant, les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi qui ont participé à l'enquête regrettent qu'au lieu de s'améliorer, la situation financière de leurs coopératives se détériore au jour le jour à cause des détournements de fonds par les dirigeants et les gestionnaires. Un des membres interviewés a exprimé ses regrets en ces termes : « Ça me fait de la peine de constater que malgré les multiples formations dispensées dans les coopératives, celles-ci ont encore des problèmes de gestion et de leadership qui freinent leur développement ».

Préoccupés par cette situation, les partenaires se sont résolus à appuyer UCOPRIBU/Abahujumugambi pour l'organisation des audits dans les différentes coopératives afin de déterminer les montants éventuellement détournés et d'identifier les coupables pour qu'ils soient poursuivis en justice. Cette question a également mobilisé l'Agence Rwandaise des Coopératives, ainsi que les autorités locales.

Ainsi, à l'occasion de nos descentes sur le terrain pour la collecte des données, nous avons pu participer à une réunion de restitution des résultats d'un audit financier qui avait été réalisé dans l'une des coopératives de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Commandité par l'Agence Rwandaise des Coopératives, cet audit a constaté que des sommes importantes avaient été détournées par les dirigeants de cette coopérative. Participaient à cette réunion les membres de la coopérative en question, les dirigeants et les partenaires de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi, les autorités locales, ainsi que les représentants de la police au niveau local.

### 3.4.3. Méthodes et techniques de formation utilisées

Pour faire l'analyse des méthodes et techniques de formation, nous nous sommes basés sur les pratiques d'INADES-Formation Rwanda qui est le principal fournisseur des services de formation et d'éducation coopératives à l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Le partenariat entre INADES-Formation Rwanda et l'union date de 1996. À cette époque, les producteurs étaient organisés au sein de l'intergroupement ABAHUMUGAMBI qui s'est transformé récemment en une union de coopératives « UCOPRIBU/Abajumugambi ». Pour assurer la formation et l'éducation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi, INADES-Formation Rwanda s'est appuyé sur trois techniques, à savoir : les cours par correspondance, les sessions de formation et les voyages d'études.

#### 3.4.3.1. Cours par correspondance

Plusieurs membres de l'UCOPIBRU/Abahujumugambi ont suivi des cours d'apprentissage agricole par correspondance. Ces cours offerts par INADES-Formation Rwanda étaient suivis en trois modules successifs. Le premier module portait sur les connaissances générales en matière d'agriculture et d'élevage, le deuxième module sur les cultures choisies par l'agriculteur suivant son intérêt, tandis que le troisième module portait sur la gestion de l'exploitation agricole et des récoltes, la comptabilité de l'agriculteur, le crédit agricole, ainsi que sur l'organisation des groupements. À la fin de chaque module, l'apprenant devait répondre aux questions posées et envoyer les réponses au bureau d'INADES-Formation Rwanda pour correction. Cette formation à distance était sanctionnée par un certificat.



À notre avis, cette technique de formation présente l'avantage de permettre à un grand nombre d'agriculteurs d'avoir accès à la formation. Elle présente cependant quelques lacunes. Premièrement, en l'absence de contact physique avec les formateurs, on ne peut pas s'assurer que l'apprenant a tout compris, d'autant plus qu'il ne peut pas trouver de réponses aux questions d'incompréhension qu'il pourrait avoir. Deuxièmement, l'apprentissage par correspondance ne s'adresse qu'à des personnes qui savent lire et écrire, excluant ainsi les personnes non alphabétisées.

Aujourd'hui, INADES-Formation Rwanda ne donne plus de cours par correspondance. Elle organise plutôt des sessions de formation sur le terrain, ainsi que des voyages d'étude. Selon elle, ce changement a été dû au grand nombre d'abandons du cours par correspondance. De plus, l'offre de ce cours n'était pas basée sur une analyse des besoins de formation avec les demandeurs.

#### *3.4.3.2. Sessions de formation*

Les sessions de formation est une technique couramment utilisée par les fournisseurs des services de formation et d'éducation coopératives au Rwanda. Dans la plupart des cas, les sessions de formation se déroulent sur le terrain. De telles formations sont normalement offertes en petits groupes pour permettre aux participants de bien suivre le formateur et de poser éventuellement des questions. Dans les domaines techniques, tel que l'agriculture, les sessions de formation sont complétées par des démonstrations pratiques des matières apprises.

Cette technique de formation a pour avantage de permettre aux formateurs d'avoir un contact physique avec les participants, ainsi que leur milieu. Elle leur permet également de prendre connaissance des potentialités du milieu et des problèmes rencontrés par les apprenants dans leur vie quotidienne, ainsi que de leurs besoins réels en matière de formation. Il en résulte que les programmes de formation offerts soient bien intégrés aux projets des groupes formés.

Cependant, cette technique a pour inconvénient qu'elle demande beaucoup de moyens en termes de temps et d'argent étant donné que les formateurs doivent se déplacer pour aller passer quelques jours sur le terrain. De plus, les participants doivent sacrifier leurs activités quotidiennes pour participer aux différentes sessions de formation organisées en leur intention. Notons aussi que les sessions de formations touchent un nombre restreint de coopérateurs.

#### *3.4.3.3. Voyages d'étude*

Au cours de notre enquête sur le terrain, nous avons appris que les représentants de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi ont effectué plusieurs voyages d'étude tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays. La plupart des voyages ont été effectués dans les coopératives rizicoles œuvrant dans différents coins du territoire national. Lors de ces visites, les producteurs ont eu l'occasion d'échanger avec leurs homologues sur plusieurs aspects relatifs à la culture du riz : les techniques culturales, les différentes variétés de semences de riz, le système d'approvisionnement en intrants agricoles, etc.

Les coopérateurs interrogés nous ont avoué qu'ils apprécient beaucoup les voyages d'étude car ils leur permettent de découvrir de leurs propres yeux ce qui se fait dans d'autres coopératives. De telles occasions leur permettent également de visiter les réalisations des coopératives visitées et de profiter de leurs expériences, notamment en ce qui concerne la conduite de la filière rizicole et l'élaboration des plans d'action. « Quand tu n'as pas encore vu une belle maison construite avec du matériel en dur, tu penses que ta maison en paille est la plus belle maison qui existe », a déclaré une des membres enquêtés.

Les partenaires sont aussi conscients de l'efficacité des voyages d'étude car ils permettent aux participants de trouver des réponses à certaines questions qu'ils se posent sur le fonctionnement des coopératives. Ils regrettent cependant que tous les coopérateurs ne puissent pas participer aux voyages d'étude à cause de leur grand nombre et du coût élevé de telles activités. « Même si mon enfant est malade, je peux le confier à un voisin pour que je puisse participer à un voyage d'étude », a déclaré une des femmes enquêtées.

Signalons qu'INADES-Formation Rwanda privilégie la méthode participative pour la planification et la mise en œuvre des programmes de formation. Ainsi par exemple, les représentants de toutes les coopératives qu'il appuie participent aux ateliers d'élaboration de ses plans d'action. Cette méthode donne lieu à des programmes de formations qui tiennent compte des besoins réels des bénéficiaires. Aussi, en participant à ces ateliers de planification, les paysans s'exercent en même temps avec la démarche d'élaboration des plans d'action.

#### **3.4.4. Problèmes liées à la formation et à l'éducation coopératives dans l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

Les membres, les dirigeants, ainsi que les partenaires que nous avons rencontrés lors de l'enquête nous ont fait part d'une série de problèmes auxquels sont confrontées les activités de formation et d'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Les problèmes évoqués tournent autour de deux obstacles majeurs, à savoir le manque de moyens financiers et la faible participation des membres aux sessions de formation organisées en leur intention.

##### *3.4.4.1. Manque de moyens financiers*

À travers les entretiens avec les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi, nous avons appris que cette dernière n'a jamais pris l'initiative d'organiser des activités de formation et d'éducation coopératives en faveur des coopérateurs malgré que cela fasse partie de la mission qu'elle s'est assignée. La principale raison avancée est le manque de moyens financiers. Toutefois, nous avons constaté que ces activités sont prévues dans les plans d'action annuels de l'union. À propos de cette question, les dirigeants nous ont signalé qu'ils éprouvent des difficultés à mettre en œuvre les plans d'action de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. « Il ne suffit pas d'élaborer un plan d'action, il faut aussi s'assurer qu'on aura le financement nécessaire à sa mise en œuvre. Ce qui n'est pas facile ». Nous a déclaré un des dirigeants interrogés. Actuellement, la prise en charge financière de toutes les activités de formation et d'éducation coopératives organisées au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi est assurée par les organisations partenaires.

#### *3.4.4.2. Faible participation aux sessions de formation*

La plupart des coopérateurs enquêtés nous ont affirmé qu'ils ne voudraient pas être formés par leur collègues car, disent-ils, ils n'ont pas confiance en leurs connaissances. Ainsi, le nombre de participants aux séances de restitution ou aux sessions de formations animées par les formateurs paysans est généralement très faible.

Le faible taux de participation des coopérateurs aux sessions de formation est également dû au fait que les participants ne reçoivent pas d'allocation forfaitaire de dépenses. Sur ce point, la plupart des coopérateurs interrogés évoquent la nécessité d'octroi d'une telle allocation aux participants lors des sessions de formation, sous prétexte qu'ils sont parfois obligés de parcourir de longs trajets pour se rendre aux lieux de formation. Ils avouent en outre que l'absence d'allocation forfaitaire de dépenses décourage la participation aux sessions de formation, notamment lorsque celles-ci se tiennent en pleine saison culturale ou quand les participants doivent passer plusieurs jours en dehors de leur ménage.

Cependant, le point de vue des partenaires est tout à fait contraire. Bien qu'ils soient aussi conscients du problème de faible participation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi aux sessions de formation, ils ne sont pas d'accord avec le principe d'octroi d'allocation forfaitaire de dépenses. Pour justifier leur position, ils prétendent que ce principe n'est pas de nature à favoriser l'autopromotion paysanne qui est l'un des objectifs poursuivis par leurs interventions auprès des populations rurales. Pour eux, l'octroi d'allocation forfaitaire de dépenses développe chez les coopérateurs un esprit d'attentisme et de dépendance vis-à-vis de l'extérieur.

En effet, cette pratique est héritée de la période qui a suivi le génocide de 1994 où il y a eu des programmes d'urgence qui prévoyaient la distribution d'allocation forfaitaire de dépenses lors des réunions ou des sessions de formation. Si les coopératives réclament encore cette indemnité, leurs partenaires avouent que c'est parce qu'elles n'ont pas encore compris l'importance de la formation et de l'éducation coopératives. Nous partageons entièrement ce point de vue des partenaires.

## RECOMMANDATIONS

Nous ne pouvons pas conclure ce travail sans formuler quelques recommandations qui pourraient aider l'UCOPRIBU/Abahujumugambi à trouver des solutions aux problèmes dégagés par notre recherche, notamment ceux liés à la formation et à l'éducation coopératives. Nous tenons à souligner que la plupart des problèmes relevés, que ce soit au niveau de la gestion ou des activités de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi, pourraient être résolus à travers le renforcement des activités de formation et d'éducation coopératives. En effet, la formation et l'éducation coopératives est une activité transversale à toutes les composantes de la vie d'une organisation coopérative. Elle se veut être aussi un processus continu et progressif car comme l'indique Thomas (1970), « dans la coopération, l'éducation se fait souvent dans l'action qui cherche, de jour en jour, à apporter une réponse à des besoins personnels et collectifs » (Thomas, 1970 : 257).

1. Selon les résultats de notre recherche, les coopératives de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sont minées par un sérieux problème de détournement de fonds. Ce problème est dû notamment à l'absence du contrôle interne. Ainsi, pour mieux jouer leur rôle, les commissaires aux comptes ont besoin d'une formation approfondie en matière de gestion comptable et financière. Il serait aussi souhaitable que tous les membres puissent avoir des notions dans ce domaine, ne fût-ce que pour leur permettre de comprendre les états financiers qui leur sont présentés en assemblées générales.

2. Il ressort de notre enquête que les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi ne s'intéressent pas à la gestion, ni au développement de leurs coopératives. Normalement, au lieu de vendre leur production aux commerçants privés, les membres devraient se sentir concernés par le problème de l'insuffisance des ressources financières auquel leur union est confronté et réfléchir ensemble comment le résoudre. Ce désintéressement des membres expose leurs coopératives aux détournements de fonds par les dirigeants.

Face à cette situation, il serait souhaitable que les partenaires inscrivent dans leurs programmes d'intervention, l'éducation coopérative pour l'ensemble des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Ces programmes mettraient l'accent sur un certain nombre de thèmes tels que l'organisation et la gestion coopératives, l'engagement et la participation des coopérateurs, les valeurs et principes coopératifs, les règles de fonctionnement d'une coopérative, les avantages coopératifs, les droits et les obligations des coopérateurs, le processus de prise de décision, etc. En effet, « par une meilleure connaissance de la réalité coopérative, le coopérateur découvrira que la coopérative met au premier rang des valeurs de responsabilité, de démocratie et de participation des membres au développement de leur structure » (Comtois et al., 1981 : 192).

Pour motiver les membres et gagner leur confiance, il faudrait que l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et ses coopératives fassent preuve d'une gestion transparente des fonds disponibles.



Le cas échéant, elles ne devraient pas perdre de vue la nécessité d'accorder aux coopérateurs des ristournes et autres avantages économiques auxquelles ils ont droit. En effet, la prise en charge du développement de la coopérative repose avant tout sur la motivation et l'intérêt des membres.

3. Les principaux problèmes signalés au niveau de la production du riz et qui empêchent la maximisation des rendements de cette activité concernent la faible utilisation des intrants agricoles et le manque d'entretien des infrastructures hydro-agricoles. Ces problèmes pourraient être partiellement résolus moyennant la formation des producteurs sur l'utilisation des intrants agricoles et l'entretien des infrastructures hydro-agricoles. En effet, avec un bon entretien des infrastructures hydro-agricoles et l'application des techniques culturales appropriées, UCOPRIBU/Abahujumugambi pourrait atteindre facilement un rendement de 10 tonnes de riz par hectare cultivé. Par ailleurs, UCOPRIBU/Abahujumugambi devrait réfléchir sur les mécanismes à mettre en place en vue de faciliter l'accès aux crédits agricoles par les membres. Ainsi, le FONDSDEV est une bonne initiative à encourager.

Pour des travaux d'aménagement hydro-agricole qui demandent une expertise et des moyens financiers considérables au niveau local, UCOPRIBU/Abahujumugambi devrait faire appel à ses partenaires, notamment le Ministère de l'agriculture et des ressources animales qui a l'aménagement des marais dans ses attributions.

4. La rentabilité des activités de transformation et de commercialisation du riz est compromise par le manque d'une décortiqueuse performante, ainsi que l'insuffisance des compétences de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi en matière de gestion de ces activités. Nous encourageons cette union à poursuivre les efforts entrepris pour l'acquisition d'une décortiqueuse performante. Cependant, pour garantir la rentabilité de cette unité, elle doit s'assurer de la disponibilité du riz paddy en quantité suffisante. Pour y arriver, UCOPRIBU/Abahujumugambi devra assurer aux coopérateurs un encadrement technique rapproché et un approvisionnement en intrants agricoles à un prix abordable. Elle devra également s'efforcer d'effectuer des paiements comptants à l'achat de leur production, à condition d'avoir un fonds de roulement suffisant.
5. UCOPRIBU/Abahujumugambi a un plan d'action qui n'est jamais mis en œuvre faute de moyens financiers. En effet, le besoin de renforcer ses capacités en matière de recherche de financements se fait sentir. Ainsi, les partenaires devraient lui prêter une assistance technique dans la mobilisation de fonds. Cependant, il faut que l'union soit consciente de la précarité des aides extérieures et développe des stratégies de mobilisation endogène des ressources financières.
6. La quasi-totalité des personnes interrogées ont signalé l'insuffisance des formations données aux membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Il faut cependant reconnaître qu'il est presque impossible que tous les membres dont le nombre oscille autour de 5 000 personnes puissent participer aux sessions de formation ou aux voyages d'études qui sont les seules techniques utilisées pour le moment.

La reprise du cours par correspondance s'avère donc indispensable, d'autant plus que la plupart des membres interrogés ont souligné la nécessité de relancer ce cours. UCOPRIBU/Abahujumugambi pourrait s'organiser pour prendre le relais d'INADES-Formation Rwanda en ce qui concerne l'organisation du cours et le suivi des abonnés.

Un autre problème mis en évidence à ce niveau est lié au fait que, à défaut d'allocation forfaitaire de dépenses, certains membres refusent de participer aux sessions de formation organisées au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Cette dernière devrait entreprendre des actions visant le démantèlement de l'esprit d'attentisme qui s'est développé en son sein. C'est ici que l'éducation coopérative pourrait jouer un rôle important. En fait, les membres des coopératives devraient comprendre que la formation est faite dans leur intérêt et qu'ils devraient même prendre en charge le coût de cette activité.

7. Il se dégage de notre recherche que l'UCOPRIBU/Abahujumugambi compte très peu de jeunes parmi ses membres. Cette situation représente un grand risque car une coopérative sans jeunesse est condamnée à disparaître. Pour prévenir ce risque, nous suggérons à l'UCOPRIBU/Abahujumugambi de monter un projet d'éducation coopérative de la population locale, plus particulièrement les jeunes, et lui chercher un bailleur de fonds.

Nous espérons que les résultats de la présente recherche, ainsi que les recommandations ci-haut formulées pourront aider les coopératives rwandaises, plus particulièrement UCOPRIBU/Abahujumugambi, à mieux comprendre l'importance de la formation et de l'éducation coopératives. De leur côté, les organismes d'appui pourraient s'en servir pour promouvoir le développement coopératif et pour réajuster leurs programmes de renforcement des capacités des coopératives agricoles au Rwanda.

## CONCLUSION

Notre recherche avait pour objectif principal de montrer le lien qui existe entre d'une part la formation et l'éducation coopération et le développement coopératif, et d'autre par entre la formation et l'éducation coopératives et l'amélioration de la production agricole. Nous nous étions également engagés à proposer des pistes de solutions aux principaux problèmes dégagés par notre recherche, notamment ceux en lien avec la formation et l'éducation coopératives au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.

Pour atteindre nos objectifs, nous sommes partis de trois hypothèses suivantes :

- Les coopératives rwandaises attachent une petite importance à la formation des membres sur les principes coopératifs et les techniques de gestion d'une coopérative.
- Les membres des coopératives agricoles rwandaises ne maîtrisent pas les techniques de production agricole.
- Investir sur la formation et sur l'éducation coopérative constitue une véritable promesse de développement des coopératives agricoles au Rwanda.

Notre démarche méthodologique s'inscrit dans le cadre d'une recherche qualitative. Ainsi, après avoir situé la problématique de développement du mouvement coopératif et du secteur agricole dans le contexte rwandais, nous avons passé à une revue de littérature pour mieux appréhender le phénomène des coopératives en général et en particulier les coopératives agricoles.

La revue de littérature nous a permis en outre d'établir le lien qui existe entre d'une part le développement coopératif et la formation et l'éducation coopératives et d'autre part entre cette activité et l'amélioration de la production agricole. Ce travail préliminaire nous a conduits à une recherche empirique dans une union de coopératives agricoles rwandaises, UCOPRIBU/Abahujumugambi, en vue de vérifier nos hypothèses. La collecte des données de base nous a pris à peu près deux mois compris entre juin et août 2009. À l'aide d'un questionnaire, nous avons eu des entretiens avec trois catégories de répondants, à savoir : les membres des coopératives, les dirigeants de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et ses partenaires. Nous avons interviewé au total 41 personnes. Nous avons également procédé à une recherche documentaire.

À la lumière des résultats de notre recherche, nous pouvons affirmer avec certitude que nos hypothèses sont confirmées. En effet, la formation des membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi sur les principes coopératifs et les techniques de gestion d'une coopérative laisse encore à désirer. L'enquête menée nous a révélé que les principaux problèmes qui freinent le développement de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi et de ses coopératives sont surtout liés à la faible implication des membres dans la gestion et la prise de décisions qui engagent leur avenir.

En effet, le développement d'une coopérative repose avant tout sur les capacités et la volonté des coopérateurs à lutter pour sa survie. Or, ces capacités et cette volonté des coopérateurs sont le fruit des actions de formation et d'éducation coopératives. La réussite des coopératives dépend également de la compétence et de l'honnêteté de leurs leaders.

Ces derniers manquent souvent de transparence dans la gestion de la coopérative cherchant à se l'approprier coûte que coûte en profitant de l'ignorance des membres. Comme le dit Thomas (1970), « si l'union fait la force des coopérateurs, le dirigeant fait aussi la force des coopératives » (Thomas, 1979 : 348).

Par ailleurs, UCOPRIBU/Abahujumugambi fait face à d'importants problèmes qui affectent le rendement de ses activités. La faible utilisation des intrants agricoles et des imperfections au niveau des aménagements hydro-agricoles ne permettent pas aux riziculteurs de maximiser les rendements de leurs exploitations. En effet, nous avons noté d'importantes lacunes en matière de formation sur l'entretien des aménagements hydro-agricoles et l'utilisation des intrants agricoles. Or, l'entretien des aménagements hydro-agricoles et l'utilisation des intrants agricoles constituent un potentiel important pour le développement de la culture de riz. Il importe aussi de signaler que l'UCOPRIBU/Abahujumugambi fait preuve de manque de professionnalisme en matière de gestion des activités en amont et en aval de la production, plus particulièrement la transformation et la commercialisation du riz. Cette situation est aggravée par le manque d'une décortiqueuse du riz assez performant.

Concernant les activités de formation proprement dites, notre recherche révèle que leur volume reste en deçà des besoins ressentis par les coopérateurs. En effet, les techniques de formation couramment utilisées au sein de l'union, à savoir les sessions de formations et les voyages d'étude, ne permettent pas à un grand nombre de coopérateurs de bénéficier des activités aussi importantes pour leur développement personnel et professionnel.

De plus, leur esprit d'attentisme fait que, à défaut d'allocation forfaitaire de dépenses, certains membres se permettent de s'absenter aux sessions de formation organisées en leur intention. Son éradication va prendre un temps plus ou moins long, car nécessitant un changement de mentalité qui s'est développée au sein de la population rwandaise, surtout avec les programmes d'urgence de l'après génocide de 1994.

Signalons en outre que les formations sur la gestion comptable et financière se sont limitées aux seuls gestionnaires et dirigeants des coopératives. Aucune formation dans ce domaine n'a été organisée pour l'ensemble des coopérateurs en vue de les préparer au suivi de la gestion financière de leurs structures. Or, cela ne fait que renforcer le pouvoir des leaders au détriment de la base. Pire encore, les malversations financières se multiplient au sein de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi. Toutefois, ce qui est encourageant, c'est que les personnes coupables de détournements sont pour le moment traduites devant la justice. Un autre problème constaté concerne le manque de moyens financiers qui constitue aussi un obstacle majeur pour la mise en œuvre des activités de formation et d'éducation coopératives prévues dans le plan d'action de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi.

Néanmoins, les membres de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi se réjouissent du fait que les formations dont ils ont bénéficiées leur aient permis d'améliorer leurs conditions de vie familiale. En effet, la formation et l'éducation des coopérateurs est une stratégie pour renforcer leurs capacités de réflexion et d'innovation. De façon particulière, la formation sur le genre a eu des retombées significatives car d'après les résultats de l'enquête, les relations entre les hommes et les femmes se sont améliorées de façon remarquable.



Au terme de notre travail, nous espérons avoir montré le rôle de la formation et de l'éducation coopératives dans le développement des coopératives agricoles et dans l'amélioration de la production. Les résultats de notre recherche pourraient contribuer à alimenter la réflexion dans ce domaine si peu exploité. Ils pourraient également aider les coopératives agricoles rwandaises, en l'occurrence UCOPRIBU/Abahujumugambi, ainsi que leurs partenaires à réajuster leurs pratiques en matière de formation et d'éducation coopératives. Cependant, nous ne prétendons pas avoir épuisé la problématique de la formation et de l'éducation coopératives. Nous gardons l'espoir que cette étude servira de tremplin à d'autres recherches dans ce domaine.

Terminons notre conclusion sur cette déclaration d'Elldin cité par Thomas (1970) et qui garde toute son actualité :

Si nous avons l'occasion de recommencer notre mouvement à neuf et si le choix nous était offert entre deux possibilités : recommencer, soit sans capital, mais avec des membres et un personnel éclairés, soit, au contraire, avec de gros capitaux et des membres non informés, notre expérience nous conseillerait d'adopter pour la première formule. (Thomas, 1970 : 340).

## BIBLIOGRAPHIE

- ACI. 2005. *Déclaration sur l'Identité Coopérative Internationale*,  
[Http : //www.ica.coop/ica/fr/frprinciples.html](http://www.ica.coop/ica/fr/frprinciples.html), consulté le 02/12/2009
- ASSENS, Philippe. 2001. *La compétence d'un réseau coopératif professionnel, le cas du réseau des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA)*, Université des Sciences Sociales de Toulouse, LEREPS, 54 p.
- BEAUDOUX, E. 2000. *Accompagner les ruraux dans leurs projets*, L'harmattan, Paris, 55 p.
- BERBAUM, Jean. 1982. *Étude systémique des actions de formation*, Presses Universitaires de France, 239 p.
- BERTHELOT, Jacques. 1972. *Les coopératives agricoles en économie concurrentielle*, Éditions Cujas, Paris, 366 p.
- BIT. 1975. *Éducation coopérative et population. Un nouveau type d'action en Afrique*, 44 p.
- BIT. 2000. *Promotion des coopératives, Rapport V (1) pour la Conférence internationale du Travail*, 89e session 2001, 140 p.
- BRISSON, Louise. 2006. *Un modèle pour l'éducation coopérative informelle*, Université de Sherbrooke, 26 p.
- Centre IWACU. 1997. *Les coopératives du Rwanda : Un creuset de réconciliation et de coexistence pacifique*, Kigali, Rwanda
- COMTOIS, G. et al. 1981. *L'éducation coopérative : Utopie et réalité*, Vol 14 n° 1 1981-82, 261 p.

- Conseil de la Coopération du Québec (CCQ). 2001. *La coopérative, un outil de développement à visage humain*, 19 p.
- CÔTÉ, Daniel. 2000. *Mobiliser l'avantage coopératif. Les coopératives agricoles canadiennes au 21<sup>e</sup> Siècle*, Centre d'études en gestion des coopératives, 51 p.
- DANIEL, Manuella. 2004. *Les coopératives agricoles et leurs impacts dans le développement régional : étude comparative entre la France et le Québec*, UQAR, 181 p.
- DESROCHE, Henri. 1976. *Le Projet coopératif*, 461 p.
- DIALLO BEN, Boubacar. 1993. *Étude des possibilités d'intégration des coopératives agricoles aux projets nationaux de développement rural en Guinée*, mémoire de maîtrise en sociologie du développement, Université d'Ottawa, 106 p.
- DRAINVILLE, Isabelle. 2001. *La contribution du modèle coopératif au développement axé sur le genre : le cas des coopératives féminines d'extraction et de commercialisation d'huile d'arganier au Maroc*, mémoire de maîtrise en gestion et développement des coopératives, Université de Sherbrooke, 153 p.
- DRAPERI, Jean-François. 2007. *Les entreprises coopératives*, Centre d'économie sociale (Cestes/Cnam), Québec, 48 p.
- FAO. 2001. *Développement des coopératives agricoles. Manuel à l'intention des formateurs*, Rome, 80 p.
- FAO. 2003. *Cadre général des interventions dans le secteur agricole au Rwanda*, 90 p.
- FAVREAU, Louis. 2008. *Entreprises collectives : les enjeux sociopolitiques et territoriaux de la coopération et de l'économie sociale*, Presses de l'Université du Québec, 332 p.
- FIPA. 2004. *Recommandations de la FIPA pour éliminer la pauvreté rurale et assurer la sécurité alimentaire*, 10 p.

- FOURIER, Charles. 2007. *Pour en savoir plus sur le mouvement coopératif*,  
[Http : //www.bioventure.lautre.net/coopération.htm](http://www.bioventure.lautre.net/coopération.htm), consulté le 04/12/2009
- GAGNON, Gabriel. 1974. « *Coopératives, politique et développement* », *Sociologie et Société*, Vol. 6, n° 2, novembre 1974, p. 87-100, Les Presses de l'Université de Montréal. [Http://www.uqac.ca/jmt-sociologie/](http://www.uqac.ca/jmt-sociologie/), consulté le 22/02/2010
- GENTIL, Dominique. 1988. *Les pratiques coopératives en milieu rural africain*, L'Harmattan, 147 p. ISBN : 2-85802-362-7
- INADES-Formation International. 2005. *Rapport d'audit pédagogique d'INADES-Formation Rwanda*, 52 p.
- INADES-Formation Rwanda. 2005. *Prévisions budgétaires 2006*, 70 p.
- INADES-Formation Rwanda. 2006. *Plan d'action 2007*, 18 p.
- INADES-Formation Rwanda. 2009. *Plan d'action 2010*, 88 p.
- Intergroupement ABAHUJUMUGAMBI. 2004. *Plan d'action 2004-2007*, 21 p.
- JEAN, Bruno. 1974. *Sociologie rurale*, 54 p.
- JEAN, Bruno. 1997. *Territoires d'avenir. Pour une sociologie de la ruralité*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 340 p.
- LAFLEUR, Michel. 2003. *Gestion et développement : les forces des coopératives*, IRECUS, Université de Sherbrooke, 38 p.
- LEBEL, Carole. 1996. *La motivation et la participation des jeunes producteurs et productrices établis de 35 ans et moins face au mouvement coopératif québécois*, mémoire de maîtrise en développement des coopératives, Université de Sherbrooke, 81 p.

- LOKOMBO NKANKA, Léon. 1997. *Est-ce que la formule coopérative a un avenir au Zaïre ?*, mémoire de maîtrise en gestion et développement des coopératives, Université de Sherbrooke, 143 p.
- MARAGNANI, Alain. 2007. *La problématique de la formation professionnelle dans le secteur agricole et le milieu rural*, 12 p.
- MARAGNANI, Alain. 2008. *Les enjeux de la formation professionnelle et technique dans le secteur agricole et le milieu rural : cas de l'Afrique de l'Ouest*, Ministère des Affaires Étrangères et Européenne, République Française, 25 p.
- MARTIN, A. et al. 2006. *Le paradigme coopératif : proposition renouvelée pour répondre aux attentes de la société actuelle*, 21 p.
- MARTIN, André. 2005. *La coopérative est-elle aussi une école humaniste ? Regard philosophique sur l'éducation coopérative*, 72 p.
- MINAGRI. 2004. *Plan stratégique pour la transformation de l'agriculture au Rwanda (PSTA)*, Kigali, Rwanda, 32 p.
- MINECOFIN. 2008. *Rapport national d'investissement*, 61 p.
- MINICOM. 2006. *Politique nationale pour la promotion des coopératives*, 24 p.
- Ministère des Finances, de l'Économie et de la Recherche du Québec (MFER). 2005. *Politique de développement des coopératives*
- MUGESERA, A. et al., 1987. *Structuration du mouvement coopératif au Rwanda*, Centre IWACU, Kigali, Rwanda
- MUNYANKUSI, Laurent. 2001. *Participation des organisations paysannes aux innovations agricoles et au développement rural au Rwanda : Cas de l'IMPUYAKI*, mémoire de licence en sciences sociales, Université Nationale du Rwanda, 139 p.

- ONU. 2007. *Rôle des coopératives dans le développement social : rapport du Secrétaire Général*, 24 p.
- QUIVY, R., CAMPENHOUDT, L.V. 1995. *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 287 p.
- République du Rwanda. 2007. *La loi portant création, organisation et fonctionnement des sociétés coopératives au Rwanda*, 74 p.
- République du Rwanda. 2008. *Loi portant création de l'Agence Rwandaise des Coopératives (RCA) et détermination de ses missions, organisation et fonctionnement*, 20 p.
- RONDOT, P., COLLION, M.H. 2001. *Organisations paysannes. Leur contribution au renforcement des capacités rurales et à la réduction de la pauvreté*, 86 p.
- SOH, Jean. 1997. *Analyse, synthèse des problèmes de gestion dans les coopératives en Afrique Noire Francophone et voies d'amélioration*, mémoire de maîtrise en gestion et développement des coopératives, Université de Sherbrooke, 161 p.
- TCHAMSSIK, Anselme. 1992. *Les coopératives d'épargne et de crédit comme outil de développement local et régional en Afrique : Contribution à la validation d'un modèle d'analyse des conditions prérequis à leur implantation et leur développement*, 212 p.
- THOMAS, E.H. 1970. *Gestion des coopératives*, Les Éditions d'Organisation, Paris, France, 373 p.
- UCOPRIBU/Abahujumugambi. 2008. *Plan d'action 2008-2010*, 16 p.
- UCOPRIBU/Abahujumugambi. 2008. *Plan d'affaires du projet d'acquisition d'une décortiqueuse de riz*, 93 p.

## ANNEXES

*Annexe I***QUESTIONNAIRE D'ENQUÊTE AUPRÈS DES COOPÉRATEURS****Nom de la coopérative :****A. INFORMATIONS PERSONNELLES**

1. Age :
2. Sexe :
3. Quel est votre niveau de formation scolaire ?
4. Quel est votre statut dans la coopérative ?
5. Depuis quand êtes-vous membre de cette coopérative ?

**B. FORMATION ET ÉDUCATION COOPÉRATIVES****Au cours des cinq dernières années :**

6. Combien d'activités de formation et d'éducation coopératives auxquelles vous avez participé ?
7. Elles portaient sur quels thèmes ?
8. Pensez-vous que ces activités sont suffisantes ?
9. Quelle est l'importance de la formation et de l'éducation coopérative, pour vous-même, pour votre coopérative et pour vos activités agricoles ?
10. Quels sont vos souhaits en matière de formation et d'éducation coopératives ?



### **C. PRODUCTION AGRICOLE**

11. Quelle est la superficie de votre terrain cultivable ?
12. Quels sont vos techniques et méthodes de production agricoles ?
13. Quelle est la quantité de votre production par hectare cultivé ?
14. Trouvez-vous votre production suffisante ?
15. Sinon, comment pensez-vous l'améliorer ? Avec quels appuis ?
16. Avez-vous bénéficié des formations agricoles ?
17. Si oui, sur quels thèmes ont-elles porté ?

### **D. PARTICIPATION DES MEMBRES**

18. Quelle est la mission et les objectifs de votre coopérative ?
19. Participez-vous à toutes les réunions auxquelles vous êtes conviés ?
20. Sinon, pourquoi ?
21. Bénéficiez-vous des frais de participation aux réunions et autres activités de la coopérative ?
22. Comment est-ce que vous participez à la gestion de la coopérative ?
23. Vous arrive-t-il d'avoir des ristournes ? Si oui, à quelles conditions ?
24. Pour vous, quel est l'avantage d'être membre d'une coopérative ?

### **E. DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATIVE**

25. Comment voyez-vous l'avenir de votre coopérative ?
26. A-t-elle tendance à se développer ?
27. Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
28. Comment participez-vous au développement de la coopérative ?
29. Selon vous, de quoi dépend la réussite d'une coopérative agricole ?
30. Durant les cinq dernières années, y a-t-il eu de nouveaux adhérents à la coopérative ?
31. Y a-t-il les membres qui quittent la coopérative ?
32. Si oui, quelles sont les raisons de leur départ ?

*Annexe 2***GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES DIRIGEANTS DES COOPÉRATIVES**

**Nom de la coopérative :**

**Poste :**

**A. INFORMATIONS SUR LA COOPERATIVE**

1. Date de création
2. Nombre de membres fondateurs
3. Nombre de membres actuels (femmes, hommes, jeunes)
4. Activités principales de la coopérative
5. Les partenaires et les relations qu'ils entretiennent avec la coopérative

**B. FORMATION ET ÉDUCATION COOPÉRATIVES**

**Au cours des cinq dernières années :**

6. Les activités de formation et d'éducation coopératives organisées au sein de la coopérative
7. Les animateurs et les thèmes abordés
8. Les organisateurs/bailleurs (la coopérative, les partenaires)
9. Les bénéficiaires (membres, dirigeants, employés)
10. La durée moyenne de chaque activité
11. Le montant du budget annuel alloué à ces activités

- 12. L'importance de la formation et de l'éducation coopérative (pour les membres et les dirigeants, pour la coopérative et pour les activités agricoles)
- 13. Les contraintes en matière de formation et d'éducation coopératives
- 14. Les solutions envisagées

### **C. PRODUCTION AGRICOLE**

- 15. Les cultures pratiquées
- 16. La superficie totale cultivée
- 17. Les techniques et méthodes de production et leur efficacité
- 18. Quantité de la production par hectare cultivé
- 19. L'encadrement/formation agricole des agriculteurs

### **D. PARTICIPATION DES MEMBRES**

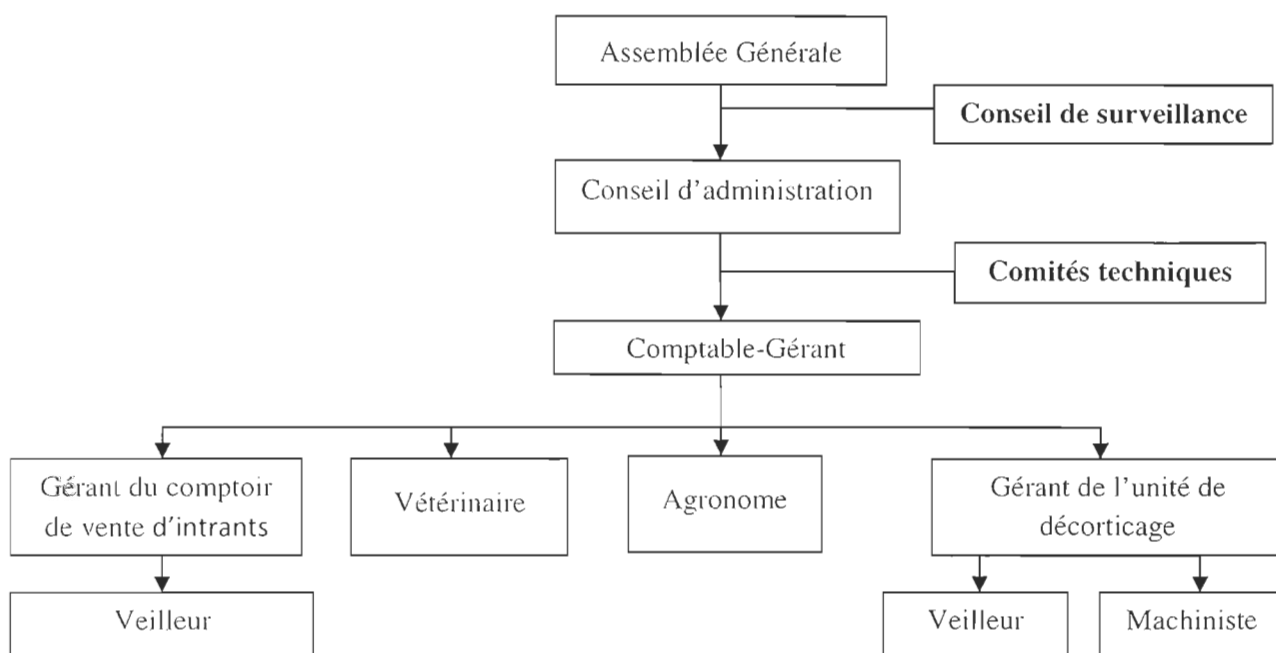
- 20. Fréquence des réunions statutaires (AG, CA, ...)
- 21. La participation des membres à ces réunions
- 22. La participation des membres à la gestion de la coopérative
- 23. L'implication des membres dans le processus d'élaboration du budget et du plan d'action
- 24. La participation des membres aux activités agricoles et aux autres activités de la coopérative
- 25. Les avantages offerts aux membres par la coopérative

### **F. DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉRATIVE**

- 26. L'évolution de la coopérative durant les cinq dernières années en termes de membres, de capital, d'activités et de production agricole
- 27. La situation financière de la coopérative et ses sources de financement
- 28. Les perspectives d'avenir

*Annexe 3***GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LES ORGANISATIONS PARTENAIRES****Nom de la coopérative :****Nom de l'organisation partenaire :**

1. Nature et durée de l'intervention dans la coopérative
2. Formations offertes et thèmes abordés
3. Point de vue sur la formation et l'éducation coopératives des membres
4. Appréciation de la participation des membres à la gestion et au développement de la coopérative
5. Point de vue sur le développement de la coopérative
6. Point de vue sur la maîtrise des activités agricoles par les coopérateurs
7. Suggestions en matière de formation et d'éducation coopératives

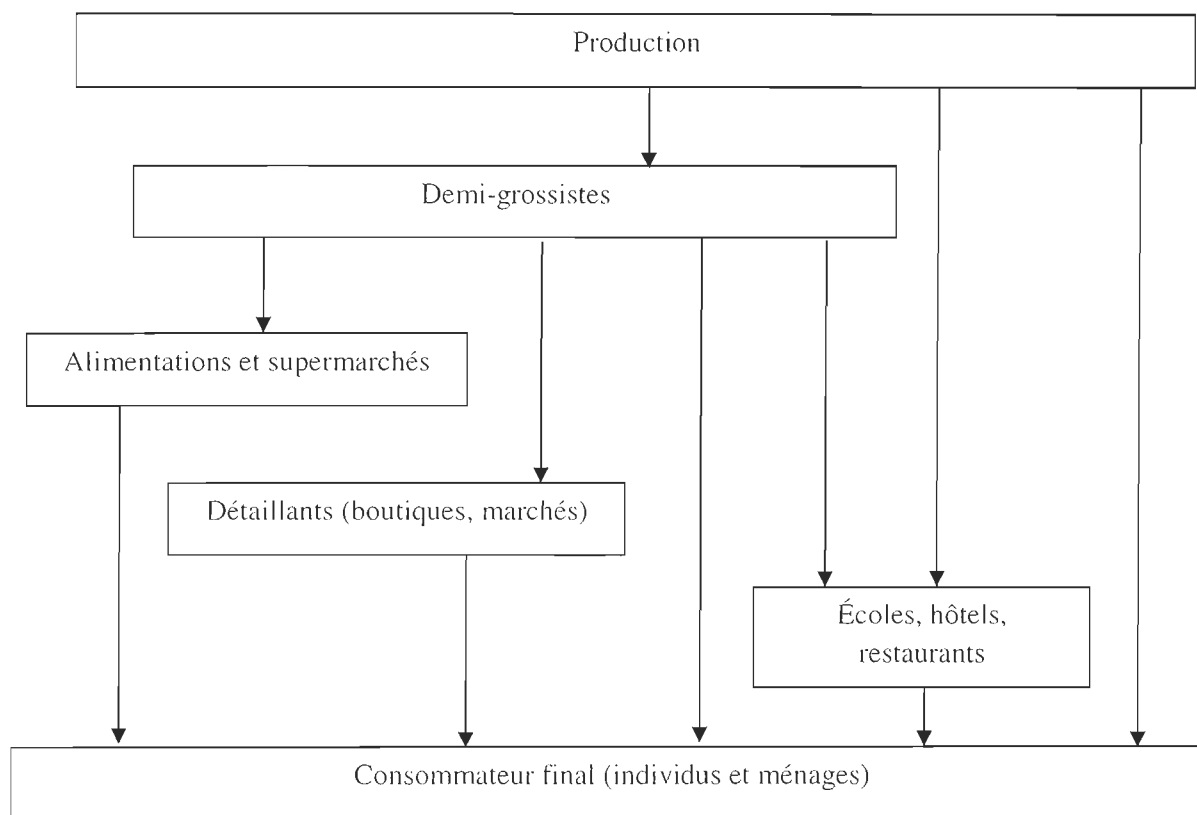
*Annexe 4***Organigramme de l'UCOPRIBU/Abahujumugambi**

*Annexe 5*

**Modèle de la décortiqueuse que compte acquérir UCOPRIBU/Abahujumugambi**



(Source : NKESHIMANA Alphonse, Plan d' Affaires d' UCOPRIBU/Abahujumugambi)

*Annexe 6***Circuit de commercialisation du riz par UCOPRIBU/Abahujumugambi**

(Source : NKESHIMANA Alphonse, 2008 : Plan d’Affaires d’UCOPRIBU/Abahujumugambi)



## *Annexe 7*

**Vue d'un champ de riz dans un marais exploité par UCOPRIBU/Abahujumugambi**



(Source : Photo prise lors d'une descente de terrain pour l'enquête)



